

**EMPRENDEDORES, NO ABOGADOS: LEGAL DESIGN COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO
Para optar al título de Abogado

Autores:

Sofía López Sierra y María José Arias Quintero.

Asesor

José Fernando Torres Varela

(Abogado)

ESCUELA DE DERECHO

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

2021

EMPRENDEDORES, NO ABOGADOS: LEGAL DESIGN COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA

Tabla de contenido

1.	RESUMEN	4
2.	ABSTRACT	4
3.	INTRODUCCIÓN	5
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.3	OBJETIVO	7
3.3	METODOLOGÍA	7
4.	ESCENARIO	8
4.1	EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA – ANTECEDENTES	8
4.1.1	<i>Barreras</i>	<i>8</i>
4.1.2	<i>Es difícil sobrevivir.....</i>	<i>14</i>
4.1.3	<i>Intervención del Estado en el Emprendimiento.....</i>	<i>16</i>
4.2	EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA – DERECHO.....	18
5.	LA INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL DISEÑO EN LA PROFESIÓN JURÍDICA	24
5.1	DERECHO + DISEÑO	24
5.2	PROCESO DE DISEÑO LEGAL	30
5.2.1	<i>Proceso.....</i>	<i>31</i>
5.2.2	<i>Mecanismos.....</i>	<i>35</i>
6.	FASE I.....	36
6.1	ENTREVISTAS.....	36
6.1.1	<i>Perfil de los Usuarios.....</i>	<i>38</i>
6.1.2	<i>User Persona.....</i>	<i>40</i>
6.1.3	<i>Identificación de problemáticas</i>	<i>42</i>
6.1.4	<i>Customer Journey Map.....</i>	<i>50</i>
6.2	PREGUNTA CENTRAL DE NUESTRO BRIEF	54
7.	FASE II	55
7.1	IDEACIÓN – LLUVIA DE IDEAS	55
7.2	PROTOTIPO.....	58
8.	FASE III.....	65
8.1	PRIMERA RETROALIMENTACIÓN	65
8.2	ITERAR	66
8.3	SEGUNDA RETROALIMENTACIÓN.....	68
9.	CONCLUSIONES	69
10.	BIBLIOGRAFÍA	72

Tablas

Tabla 1 Normatividad emprendimiento en Colombia.....	18
Tabla 2. Assessment Criteria	58
Tabla 3. Mapeo de requisitos	60

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Doble Diamante.....	32
Ilustración 2. Caracterización Usuarios.....	40
Ilustración 3. Nuestro User Persona	41
Ilustración 4. Principales obstáculos	44
Ilustración 5. Medios para recibir información sobre cómo crear empresa y sostenerla	46
Ilustración 6. Necesidades de los usuarios	49
Ilustración 7. Intervención de las entidades de orden nacional en el ciclo de vida de la empresa	50
Ilustración 8. Customer Journey Map	52
Ilustración 9. Emociones de los usuarios	54
Ilustración 10. Lluvia de ideas	56
Ilustración 11. Clasificación de ideas de acuerdo con su nivel de relevancia y dificultad	57
Ilustración 12. Prototipo Inicial.....	64
Ilustración 13. Prototipo Final.....	67

1. RESUMEN

El presente escrito tiene como objetivo emprender un proceso de Diseño Legal teniendo en cuenta la investigación preexistente respecto de las barreras que existen para constituir y sostener un emprendimiento en Colombia. Se realizará un mapeo de las barreras para emprender en Colombia, así como de las normas existentes en materia de emprendimiento en Colombia y se identificarán las necesidades de los destinatarios del proyecto a través de entrevistas. Se seleccionará el proceso de *Legal Design* que se agotará para su posterior ejecución y construcción. Todo lo anterior, con la finalidad de llegar a conclusiones y acercamientos hacia un diseño de un prototipo que permita a los emprendedores relacionarse en la práctica con su entorno legal.

2. ABSTRACT

The purpose of this paper is to undertake a Legal Design process taking into account the pre-existent research on the barriers to incorporate and sustain entrepreneurs in Colombia. A mapping of the barriers to entrepreneurship in Colombia will be carried out, as well as the existing norms regarding entrepreneurship in Colombia, and the needs of the project's target audience will be identified through interviews. The Legal Design process will be selected for its subsequent execution and construction. All of the abovementioned, with the purpose of reaching conclusions and approaches towards a design prototype that allows entrepreneurs to relate in practice with their legal environment.

3. INTRODUCCIÓN

3.1 Planteamiento Del Problema

“En efecto, en cada uno de los países que investigamos, encontramos que casi tan difícil como volverse legal es seguir siéndolo” (De Soto, 2000, p. 69).

Las dificultades que enfrentan los emprendedores colombianos para constituir su empresa a nivel local no son una novedad. Según las cifras recolectadas por el Informe Nacional de Competitividad de 2020, el 88% de los micronegocios no figuran en el registro mercantil, y gran parte de estos no cuentan si quiera con registros contables. Este tipo de datos, conllevan a que, en Colombia, respecto de otros países, las pequeñas empresas tengan un crecimiento limitado y se concentran aquellas con muchos años de existencia, pero de poca productividad (Consejo Privado de Competitividad, 2020, p. 460). Si bien, como se expondrá a continuación, hay diferentes barreras a nivel regulatorio y económico que impiden la activación empresarial nacional e internacionalmente, como lo manifiesta Hernando de Soto en su escrito “El Misterio del Capital” hay una razón de ser tras estas barreras que para aquellos países que pretenden una aproximación capitalista, son la normalidad.

Como lo plantea De Soto (2000), la incapacidad para producir capital y uno de los obstáculos para el desarrollo de empresas parte de la falta de representación o reflejo en términos jurídicos de activos, así como los excesivos pasos y obstáculos legales que existen para las personas que desean formalizar su empresa en países como Colombia. Este no es un fenómeno exclusivo del entorno colombiano; de acuerdo con los resultados de la investigación en Perú de De Soto, incluso para un negocio de un solo empleado, es sumamente costoso (en términos de tiempo y dinero), crear una empresa nueva y totalmente formal (De Soto, 2000, p. 67). El hecho de que una empresa se encuentre impedida para

acceder, por ejemplo, a mecanismos de financiamiento o al mercado de capitales, es preocupante.

Estas barreras impulsan a las poblaciones de países como Colombia a adoptar sólo esas regulaciones que, a su juicio, son medianamente comprensibles y mezclarlas con sus propias costumbres; lo que en términos de De Soto podría denominarse un “acuerdo extralegal”, difícilmente adaptable al mercado en el sentido legal y empresarial.

Por lo tanto, el problema que este proyecto pretende abordar radica especialmente en el ámbito del emprendimiento colombiano. Este planteamiento puede parecer etéreo, pero hay diferentes barreras regulatorias que como país se han adoptado y heredado. En esa medida, este proyecto no busca sugerir modificaciones a la regulación, sino que identifica formas de aplicación práctica para las personas que desean constituir y sostener una empresa en Colombia.

De lo expuesto por Margaret Hagan es posible determinar que desde el *Legal Design* se afrontan a tres (3) fallas principales del sistema legal:

1. Los destinatarios de los documentos y procesos legales no comprenden o usan su contenido, por lo que es necesario hacer que el derecho sea cercano y útil para quienes no son abogados.
2. Los abogados se centran en la planeación e ideación de las respuestas y posibles escenarios, pero son pocas las veces en las que se logra hacer un verdadero impacto para los destinatarios de una solución.
3. Generalmente no se tiene un proceso de mapeo, selección y lluvia de ideas como si se tiene en el diseño. Los abogados no deberían invertir todo en la primera idea que se tenga, sino optar por un acercamiento a la solución del problema desde el ensayo y el error.

3.3 Objetivo

Este trabajo pretende desarrollar, a partir del *Legal Design*, rutas que ofrezcan a los emprendedores colombianos, herramientas eficientes e informativas para constituir y apalancar su empresa; para ello, es necesario buscar y abarcar un *brief* de diseño¹. El proyecto plantea una nueva aproximación a la forma de trabajo de los abogados: el *Legal Design* como herramienta para comprender las preocupaciones y deseos de los usuarios de los prototipos legales. En esa medida, esta propuesta puede ser considerada disruptiva, pues abre las puertas a la lluvia de ideas y repiensa estrategias típicas a partir de la ideación, síntesis, depuración y creación de prototipos.

3.3 Metodología

Para demostrar la relevancia de implementar estrategias de diseño en la profesión jurídica, este trabajo se desarrolla de la siguiente forma:

- (i) Se identifican las barreras fácticas y jurídicas para emprender en Colombia. Para evitar confusiones, toda la investigación realizada está unificada y será aplicada en cada fase del proyecto.
- (ii) Se desarrolla el concepto de *Legal Design*.
- (iii) Se exponen los pasos a seguir en el proceso de *Legal Design* seleccionado.
- (iv) Se demuestra la aplicación del proceso seleccionado a través de herramientas de diseño.
- (v) Se diseña un prototipo.
- (vi) Se socializa el prototipo con algunos usuarios.

¹ “El brief es y será el instrumento por excelencia más utilizado por publicistas, diseñadores y comunicadores para darle sentido y dirección a las decisiones que se toman durante el desarrollo de un proyecto. Y no hay forma de hacerlo bien sin sumar al cliente como parte activa del equipo. Esto es fundamental para compartir conocimientos y experiencias, y fundamentalmente para evaluar los resultados. Es decir, es una herramienta que afecta todo el proceso de trabajo, desde la detección de las necesidades hasta la implementación del proyecto” (Herrera Ramos & Alba Gonzales, 2018).

4. ESCENARIO

En esta sección, se detallan los límites, barreras y retos para la creación y sostenimiento de una empresa en Colombia desde el punto de vista académico, investigativo y estadístico. Esta información servirá como base para contrastar y evaluar el perfil y entorno de los usuarios del proyecto que se expondrán más adelante y permitirá lograr el diseño de una solución legal.

4.1 Emprendimiento en Colombia – Antecedentes

4.1.1 Barreras

Desde el año 2006, el entorno emprendedor colombiano ha sido objeto de estudio por parte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2020), el cual se ha encargado de: (i) analizar los aspectos que puedan motivar o desmotivar a los potenciales empresarios para consolidar su negocio; (ii) identificar cómo la actividad empresarial puede influir en la economía de un país y qué aspectos lo obstaculizan; y (iii) caracterizar el ecosistema del que se rodean, en este caso, los emprendedores en Colombia.

De acuerdo con el GEM (2020), el proceso emprendedor se compone de 3 fases generales y en la medida en la cual el sujeto va avanzando, así mismo lo hacen sus cualidades. La primera fase es la del “emprendedor potencial” cuando este se encuentra en la etapa de concepción pues cuenta con ciertas cualidades o habilidades determinadas, pero estas aún no se han materializado. La segunda fase es la de un “emprendedor naciente”, cuando comience a verse relacionado con la creación de una empresa, esto es, dentro de sus primeros 3 meses de actividad emprendedora y por lo tanto a esta fase se le denomina el “nacimiento”. Finalmente, la tercera fase es la de un “nuevo empresario” como aquel que tiene su propio negocio y lo administra (GEM estima que adquiere esta calidad a los 42

meses) y a partir de allí comienza la fase de persistencia en virtud de la cual puede empezarse a considerar a un sujeto como “empresario establecido” con su negocio consolidado.

El propósito de mencionar estas 3 fases es dejar claro que los indicadores y resultados del GEM Colombia, analizan la actividad emprendedora en su fase de concepción y nacimiento. Esto es interesante ya que la metodología GEM tiene en cuenta diferentes tipos de iniciativas emprendedoras (Varela Villegas et al. 2020, p. 29).

A partir del desarrollo de encuestas, el GEM determina la cantidad de personas entre los 18 y los 64 años que, en Colombia, se identifican como emprendedores nacientes o como empresarios nuevos. El resultado de estos datos se identifica como la Tasa de Actividad Emprendedora, el indicador en virtud del cual se determina la tendencia hacia la creación de empresa entre la población adulta encuestada.

El GEM (2017) identificó “un ecosistema con gran aceptación del emprendimiento y con gran potencial para el crecimiento del tejido empresarial” (Gómez-Núñez et al. 2017, p. 13). Las cifras arrojadas en 2017 demuestran que la cultura emprendedora en Colombia tiende a la solidez y los colombianos encuestados sienten que cuentan con las capacidades para comenzar un negocio. Sin embargo, las cifras GEM Colombia 2019, arrojaron las siguientes conclusiones importantes (Varela Villegas et al. 2020, p. 29):

- El acceso al mercado de valores por parte de los emprendedores nacientes obstaculiza la posibilidad de que estas empresas reciban apalancamiento de sus proyectos y negocios.
- Las obligaciones tributarias establecidas en cabeza de los emprendedores nacientes son impredecibles e inmanejables.
- No hay cercanía del gobierno y de la administración en general con el ciudadano que es un emprendedor naciente.
- La actividad y conocimiento empresarial, no es una prioridad para las instituciones educativas. “La falta de una educación empresarial temprana puede impactar,

directamente, los valores sociales y la percepción de la creación de empresas como un proyecto de vida deseable” (Varela Villegas et al. 2020, p. 44).

- Los emprendedores nacientes requieren a su vez de ciertos proveedores que les presten determinados bienes y/o servicios para potencializar su actividad empresarial. Sin embargo, el acceso a estos es costoso y por lo tanto se torna inaccesible.

[...] no es fácil para los empresarios asumir los costos de entrada a un nuevo mercado, ni el acceso a los mismos y que existe mucha competencia desleal; lo que origina que las empresas nuevas y en crecimiento pueden ser bloqueadas injustamente por las empresas establecidas (Varela Villegas et al. 2020, p. 47).

- Las personas encuestadas consideran que en Colombia no se han propiciado los medios suficientes para que nuevos empresarios sean reconocidos públicamente.

Se concluye que, a pesar de contar con una amplia gama de regulaciones para el acceso y permanencia en el mercado, estas resultan ser ineficientes puesto que no permiten a los emprendedores nacientes acceder a los elementos con los que se pueda tomar cierto nivel de riesgo e independencia para adelantar un emprendimiento.

Estos obstáculos no se deben exclusivamente a las normas jurídicas aplicables, sino que a su vez se deben a lo que GEM denominó “Normas sociales y culturales” en virtud de las cuales en Colombia “no se fomenta la toma de riesgos, la autonomía, la innovación en las personas, y estas competencias son críticas al iniciar nuevas empresas” (Varela Villegas et al. 2020, p. 49).

Adicionalmente, existen obstáculos de naturaleza práctica. Según el Informe Nacional de Competitividad 2019-2020) (Consejo Privado de Competitividad, 2020) “En Colombia se requieren 7,4 horas en promedio para completar un trámite. Este tiempo es superior al del

promedio de América Latina (5,4 horas)” (p.23) y “El 25,9 % de los trámites colombianos requieren más de tres interacciones para ser resueltos, lo que evidencia su complejidad.” (p. 29). A lo anterior, se suma que, en materia de "Productividad y emprendimiento", es recomendable diseñar una política pública de emprendimiento comprensiva. Esto se debe principalmente a la desarticulación que existe entre las entidades encargadas de establecer esta regulación (Consejo Privado de Competitividad, 2020).

En este mismo sentido, el GEM indicó que:

[...] las principales razones que confirman los colombianos sobre el abandono empresarial están asociadas a la baja rentabilidad del negocio (30%) y a razones personales o relacionadas con la familia (20%). La baja rentabilidad está generalmente asociada con problemas del emprendedor para identificar nichos de mercados e ir creciendo poco a poco. Curiosamente, la burocracia y las políticas tributarias y el gobierno representan uno de los motivos de la salida empresarial en Colombia con menor proporción (5%) después de la oportunidad para vender el negocio (2%) (GEM, 2019, p. 13).

Adicionalmente, en una encuesta realizada por el IE Business School (2016) se identificó que los principales problemas en la creación de empresa son externos, “El 45% de las personas encuestadas contestó que una de las principales barreras a la hora de emprender es la burocracia y los trámites que tienen que realizar para poner en marcha su negocio” (Semana, 2016).

Son estas prácticas empresariales las que podrían, de la mano del *Legal Design*, plantearse de forma tal que se vuelvan más asequibles y comprensibles para los emprendedores. Esto permite un desarrollo empresarial y económico en el país que permitiría innovar como sociedad, generando a su vez reducción en los índices de desempleo.

Por otro lado, el informe Doing Business (2020) realizado por el Banco Mundial, analizó 190 países a partir de criterios económicos y regulatorios para determinar qué tan fácil es hacer negocios para los emprendedores locales. A Colombia se le atribuyó un puntaje de 70.1 en una escala de 100 (denominado “DB Score”). La diferencia entre la puntuación atribuida por Doing Business a un país en un año (en este caso, 2020) y en un año anterior, manifiesta que tanto esta ha ajustado su marco normativo en materia empresarial hacia la mejora o desmejora.

Los datos de este informe demuestran que, aspectos tales como la facilidad en procedimientos para constituir empresa, la apropiación de nuevas tecnologías y los sistemas efectivos de declaración de impuestos, permiten que un emprendedor tenga mayor facilidad para constituir empresa en su país.

Algunos criterios para determinar qué tan fácil es hacer negocios son: (i) la seguridad jurídica ofrecida para la inversión; (ii) la regulación en materia laboral ineficiente y que incide en factores como el desempleo y la productividad; (iii) la protección de los deudores crediticios; y (iv) la preocupación por el accionista/inversionista para un potencial acceso al mercado de valores.

Si bien algunas de las barreras para emprender se han visto reducidas a partir de miles de reformas promovidas a nivel mundial, siguen siendo una realidad.

Principalmente, encontramos la existencia de las siguientes barreras en el proceso de creación empresarial y formación de negocios:

Como primera barrera se tienen las exigencias en cuanto a los montos que capital que deben estar pagos a nivel global para que sea posible constituir empresa. En países como Alemania, existían regulaciones con altos estándares de onerosidad a saber, la emisión de cierta cantidad de capital al momento de la constitución de las sociedades anónimas en el Act 1870 así como el pago de al menos el 25% de este capital. Adicionalmente, regulaciones tales

como el establecimiento de un valor nominal por acción entre los países europeos durante la década de 1930 se expandieron hasta llegar a nuestro foco de estudio, Colombia, el cual para 2020 se ha identificado como una de las economías que ha acogido buenas regulaciones al no tener requisitos de capital mínimo pagado (claro está, para formas societarias particulares tales como la Sociedad por Acciones Simplificadas).

Si bien a la fecha, se han rastreado diferentes regulaciones que han permitido reducciones y flexibilizaciones en cuanto a estas exigencias, especialmente en las regiones de África y Medio Oriente, siguen operando cargas económicas para los emprendedores, quienes prefieren optar por actividades extralegales o el endeudamiento.

Como segunda barrera se tienen las agencias de crédito, quienes tienen a su vez un rol importante en lo que respecta a la constitución de empresas. En la medida en la que estas permitan la divulgación de información positiva sobre sus deudores, y no sólo la proliferación de aquellos que se encuentran en mora, es posible apalancar los emprendimientos.

La falta de modernización y apropiación de medios tecnológicos por parte de quienes están encargados de establecer las políticas públicas resulta ser una cuarta barrera para emprender. A partir del informe Doing Business (2006), 63 países (siendo mayor la tendencia en Europa, Asia y el Pacífico) han establecido plataformas en línea para que sea posible presentar declaraciones de impuestos y gestionar su pago, lo cual implica una reducción directa en cuanto al tiempo de que debe destinar un emprendedor para realizar y tramitar su pago, así como implica menores costos para la administración.

Algunos estudios analizados por Doing Business (2020) demuestran que en la medida en que sea más costoso para un emprendedor cumplir con sus obligaciones tributarias, hay una mayor tendencia hacia la informalidad, la corrupción y el decrecimiento de la inversión. El hecho de que las economías den un paso hacia adelante para incorporar la tecnología incrementa la eficiencia de este tipo de trámites (World Bank Group, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior y para el proceso de *Legal Design* que se pretende ejecutar, a continuación, se detallarán aquellas reformas introducidas e identificadas por Doing Business 2020 que se implementaron entre los 190 países estudiados y que podrían catalogarse como acertadas o no para facilitar la posibilidad de hacer negocios y romper las barreras en cada localidad:

- Algunas reformas que han facilitado hacer empresa: (i) reducción de tiempos y costos para registrar una empresa; (ii) acceso a una ventanilla única para tramitar documentos; (iii) plataformas electrónicas para tramitar permisos o documentos; (iv) divulgación de información positiva en los sistemas de crédito; (v) eliminar el requisito de abrir una cuenta bancaria para obtener la autorización de la factura.
- Algunas reformas que han dificultado hacer empresa: (i) exigir a las empresas que se van a constituir, agotar un proceso de formalización de listados de más de 10 trabajadores contratados; (ii) contribuciones adicionales; (iii) incremento de costos ante diferentes dependencias gubernamentales al constituir una empresa.

Aunque este proyecto no desarrollará una política pública, a partir de esta concepción puede estructurarse un mecanismo de comprensión del sistema legal para emprendedores.

4.1.2 Es difícil sobrevivir

Teniendo en cuenta las barreras para el nacimiento de las empresas detallado anteriormente, hay un tema que no puede hacerse a un lado: en países como Colombia, las dificultades que enfrentan los empresarios y emprendedores no terminan una vez se haya constituido la empresa. Según Confecámaras (2021), respecto de la creación de empresa en Colombia:

Entre enero y marzo de 2021 se crearon 96.431 unidades productivas, 9,3% más que en el mismo periodo de 2020, cuando se crearon 88.248. Del total de unidades registradas, 75,4% corresponden a personas naturales y 24,6% a sociedades. La creación de personas naturales aumentó durante el trimestre mientras que la creación de sociedades disminuyó. Las sociedades decrecieron 2,0% respecto a 2020 al pasar de 24.231 a 23.745. En tanto, las matrículas de personas naturales pasaron de 64.017 a 72.686, lo que representa una variación positiva de 13,5%. En general para el año, las actividades económicas relacionadas con el sector de comercio registraron el mayor aumento en materia de creación de empresas con una variación del 27,2% y seguido del sector industria con 17,9% (Confecámaras, 2021).

Pese a que el informe de Confecámaras muestra un panorama alentador en los índices de creación de empresas en Colombia, la realidad es que las condiciones de soporte a estas empresas nacientes no se evidencian de una manera tan clara como quedaron plasmadas en el papel. Por lo tanto, para estas empresas que apenas están surgiendo resulta complejo sostenerse en el largo plazo sobre todo por la deficiente formación emprendedora en los diferentes niveles educativos del país (Mesa, 2020, p. 7).

Esta situación se corrobora incluso antes, con el Informe presentado por Confecámaras para el año 2019 en donde se señala que “en Colombia durante el año 2019 se crearon 309.463 empresas; aproximadamente la mitad, principalmente las creadas por personas naturales no llegaron al primer año de ser establecidas” (Confecámaras, 2019, p 2).

Adicionalmente, se señala que es imperativo validar el comportamiento de las empresas después de creadas, ya que más de la mitad mueren en sus primeros cinco años y el 40% no gana la batalla en el primero, principalmente tratándose de personas naturales.

De lo anterior se tiene que, si bien los índices de iniciativa empresarial en el país y de creación de empresa son altos, la perdurabilidad y proceso continuo empresarial suele

desaparecer luego de la iniciativa inicial que llevo al emprendedor a crear empresa inicialmente.

Complementariamente, de acuerdo con el informe de la Dirección de Emprendimiento de la Universidad Antonio Nariño (UAN); los principales obstáculos que enfrentan las personas que quieren emprender en el país, están relacionados con la falta de educación en emprendimiento, los altos impuestos y los escasos recursos para iniciar un proyecto (Portafolio, 2021).

En cuanto al financiamiento, las cifras no muestran un mejor escenario. El 17% de los empresarios arranca con recursos propios, 13% con deuda y 7% con capital semilla. Solo el 3% utilizan los recursos públicos disponibles, 3% ángeles inversionistas y 0,5% capital de riesgo (Portafolio, 2021).

Otra de las principales dificultades señaladas por la UAN es la legalidad y la forma en la que está plasmada. En muchas ocasiones el desconocimiento de los programas gubernamentales y regulaciones en la materia, se traducen en obstáculos para la puesta en marcha de nuevos conceptos de emprendimiento en el país (Nova, 2014, p. 1).

Es por esto que para promover una sociedad emprendedora y que los emprendimientos perduren en el tiempo, se hace necesario tener una visión enfocada en ese emprendedor potencial para desarrollar su negocio, pero que la mayoría de las veces termina amedrentado por la excesiva normatividad, burocracia, y tramitología que este proceso comporta actualmente en el país (Vesga, s.f.).

4.1.3 Intervención del Estado en el Emprendimiento

Las normas y políticas públicas representan un impacto sobre las personas. El contenido y la forma en la que se comunican e implementan resulta clave para el

conocimiento de los deberes, derechos y oportunidades que rodean la práctica empresarial. Se evidencia la oportunidad de que el Estado y los diferentes entes como las cámaras de comercio incentiven la economía y sean pioneros en la modificación de la hipernormatividad y excesiva regulación que caracteriza nuestro ordenamiento.

El Estado, con las medidas intervencionistas, se convierte en el artífice o la barrera para la cultura emprendedora de las personas, en la medida en la que las normas se crean, detienen o fomentan la creación de nuevas empresas, lo que a la vez se convierte en mejorar la actitud de los individuos en torno a nuevas ideas para generar nuevos negocios. Silva concluye que: Muchos emprendedores no llegan a concretar proyectos por factores del entorno, como el exagerado intervencionismo del estado, las regulaciones, el elevado costo de capital, la democratización de la propiedad, la actitud de la sociedad hacia el trabajo independiente, la valoración social del emprendedor y, en fin, todo el proceso dispendioso para crear y mantener empresas (2008, p. 29). Así que el Estado, por medio de las autoridades, es el responsable de que las empresas se mantengan, y se hagan cada vez más sólidas. El emprendimiento necesita de políticas públicas que contribuyan a fortalecer las empresas y los negocios creativos, así como a brindarles las garantías necesarias para que permanezcan en el tiempo y se conviertan en el futuro de la economía del país. Estas últimas, se convierten en el motor de las empresas para laborar diariamente, ya que en la medida en la que el emprendedor conozca las reglas, las normas, los beneficios, los derechos y, también, los deberes jurídicos, puede sacar adelante su empresa, su negocio, volviendo exitosa la idea de crecer y hacerla viable en el mercado (Nova, 2014, p. 5).

De lo anterior, se concluye que la normativa sobre emprendimiento no debe representar una barrera, sino que por el contrario y como es nuestro objetivo, se debe plantear de una

forma tal que se incentive este sector y que haga de la creación de empresa una opción viable en la dinámica empresarial del país.

4.2 Emprendimiento en Colombia – Derecho

Resulta imprescindible para el propósito de este trabajo hacer un recuento de la normativa que regula el emprendimiento en Colombia y las demás normas de formalización empresarial, con la finalidad de identificar el marco jurídico con el que se encuentran los emprendedores, no abogados, al momento de formalizar, constituir u operar su empresa.

Es por esto, que se construyó la siguiente tabla con base, entre otros, en la información recopilada por la Superintendencia de Industria y Comercio (2015) en la cual se mencionan las normas de nuestro ordenamiento jurídico que consideramos poseen especial relevancia para el tema tratado en el presente trabajo.

Tabla 1 Normatividad emprendimiento en Colombia

Norma	Tema de Interés
<p>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 25: protección del derecho al trabajo. • Artículo 38: libertad de asociación. • Artículo 209: principios de la función administrativa; igualdad, eficacia, economía, moralidad, celeridad, imparcialidad y publicidad. • Artículo 333: libertad económica en el marco del bien común. • Artículo 334: se determina que le corresponde al Gobierno la dirección de la economía.
	<p>De manera general la creación de empresa se encuentra regulado jurídicamente por el Código de Comercio colombiano. Se rescatan</p>

<p>DECRETO 410 DE 1971, CÓDIGO DE COMERCIO</p>	<p>como ejes claves: el concepto de comerciantes, acto de comercio, empresa, registro mercantil (artículos 10 y ss, Código de Comercio) que permite encajar a los usuarios de este proyecto a su vez, como destinatarios directos del ordenamiento. Por otro lado, se destacan los tipos societarios regulados en el Libro II, del Código y el artículo 498 sobre la formación de la sociedad de hecho y la prueba de su existencia.</p>
<p>LEY 550 DE 1999</p>	<p>Establece la intervención del Estado en la economía, mediante el cual se desarrolla un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.</p>
<p>LEY 789 DE 2002</p>	<p>Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. De esta norma se destaca su artículo 2 por medio del cual se crea un subsidio de empleo temporal para la pequeña y mediana empresa.</p>
<p>DECRETO 934 DE 2003</p>	<p>Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender (“FE”), este tendrá como objeto exclusivo financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en las Instituciones reconocidas por el Estado</p>
	<p>Se dicta con la finalidad promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Especialmente se rescata de esta ley los siguientes artículos:</p>

<p>LEY 590 DE 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 2: establece que las Mipymes podrán clasificarse dentro de cada concepto de tamaño empresarial de acuerdo con cualquiera de los siguientes criterios: (i) número de trabajadores totales; (ii) valor de ventas bruta anual; (iii) valor de activos totales. • Artículo 11: registro único de las Mipymes con el propósito de dotar de eficiencia y celeridad los trámites ante el Estado. • Artículo 16: establece protección para las Mipymes frente a prácticas restrictivas que les impidan el acceso a los mercados. • Artículo 17: crea el “Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, como un sistema de manejo separado de cuentas del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.- Bancoldex [...]”
<p>LEY 905 DE 2004</p>	<p>La cual modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. De esta ley se resalta el artículo 23 en el cual se habla sobre las cámaras de comercio y busca que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el fin de complementar los recursos de Presupuesto General de la Nación. Al igual, se destaca que la ley responsabiliza a las entidades</p>

	<p>territoriales de promover las Mipymes y reestructura los principales organismos encargados de direccionar el emprendimiento en el país.</p>
<p>LEY 1014 DE 2006</p>	<p>Esta ley dicta normas para el fomento a la cultura del emprendimiento empresarial. Busca entre otras: promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una políticas estatales y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas; establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo; inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.</p> <p>Se resaltan también los siguientes artículos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 4: se incorpora como obligación del Estado, la búsqueda de acuerdos con entidades financieras para lograr que los planes de negocios de los nuevos empresarios sean una garantía para el otorgamiento de créditos. Al respecto, se define como “planes de negocio”, el “documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.” • Artículo 13: establece la obligación de que los establecimientos de educación formal se enseñen sobre la

	<p>cultura de emprendimiento “en los niveles de la educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media [...]”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 22: indica que las empresas que se constituyan desde la vigencia de esta ley, con menos de 10 trabajadores y activos totales por una suma equivalente a 500 SMLMV, se constituirán de conformidad con las normas de la empresa unipersonal.
LEY 1258 DE 2008	<p>Por medio de la cual se crea en Colombia la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) incorporando mayor flexibilidad a este tipo societario.</p>
LEY 1429 DE 2010	<p>Más conocida como la ley de formalización y generación de empleo. Su objetivo principal es generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse</p>
DECRETO 957 DE 2020	<p>Dentro de su artículo 2.2.1.13.2.2 determina los criterios para clasificar una empresa como micro, pequeña, mediana o gran empresa, de acuerdo con los ingresos por actividades ordinarias representados en UVT. El criterio se aplica dentro del sector manufacturero, servicios y el sector comercio.</p>
LEY 2069 DE 2020	<p>Esta es la más reciente disposición en la materia, la cual fue promulgada dentro del marco de la pandemia generada por el Covid-19. Esta es la ley de emprendimiento que busca el fomento y del desarrollo cooperativo y de la economía solidaria. Desarrollo</p>

	<p>varios articulados en donde se tiene una serie de disposiciones comunes para la promoción de las Mipymes.</p>
<p>POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO – CONPES NO. 4011</p>	<p>Esta política fue expedida por el Gobierno en noviembre de 2020, con el objetivo de “[...] generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial. [...]” (Confecoop, 2020, p. 55).</p> <p>Dada la relevancia de los hallazgos de este documento, se relacionarán algunos aspectos relevantes más adelante, pero se toman las siguientes conclusiones significativas: (i) los obstáculos que tienen los emprendedores en materia de financiamiento en Colombia, no son menores; (ii) se requieren de mecanismos para fortalecer las habilidades de los emprendedores ya que “[...] el país muestra rezago en el desarrollo de plataformas, redes de mentores y espacios colaborativos, así como un escaso fomento a las instituciones intermediarias tradicionales (incubadoras, aceleradoras y plataformas que facilitan las conexiones entre las empresas), a pesar de la relevancia de tales instituciones en otros países” (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2020, pág. 38); (iii) es excesivamente costoso acceder al mercado o a una red de distribución; y (iv) Las entidades públicas no tienen claro su rol de cara a los emprendedores, por lo que llegan a duplicar los instrumentos que se ofrecen, generando confusión. “De esta manera,</p>

	<p>no existe una cadena de atención articulada por las diferentes entidades que permita a los emprendedores acceder a una oferta clara y organizada” (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2020, p. 48).</p>
--	--

Nota. Fuente: Adaptación de (Superintendencia de Industria y Comercio. Leyes de Interés, 2015) y otros.

Este mapeo normativo permite constatar que, si bien el Estado mediante regulaciones ha intentado buscar el fomento, promoción y desarrollo del emprendimiento en Colombia; la normativa, requisitos y las mismas iniciativas de desarrollo no se encuentran redactadas, comunicadas y formuladas de una manera cercana y comprensible para los nuevos empresarios que, en la mayoría de los supuestos, no cuentan con la formación jurídica para llevar a cabo y comprender un rastreo normativo como este.

5. LA INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL DISEÑO EN LA PROFESIÓN JURÍDICA

En esta sección se explicará de qué se trata el *Legal Design*, las herramientas que lo componen y las diferentes estrategias que esta disciplina académica brinda para resolver problemas jurídicos.

5.1 Derecho + Diseño

En este proceso se busca usar una herramienta novedosa pero versátil, rica en recursos y en oportunidades como lo es el *Legal Design*. Esta es una manifestación de la innovación legal y parte de la siguiente premisa: es necesario re concebir el rol de los abogados como únicos concededores y aplicadores de la ley. En esencia, los abogados son facilitadores de procesos, capaces de ingeniar y confeccionar herramientas (contratos, políticas públicas o leyes) que sean verdaderamente útiles para sus destinatarios finales. Para que esto rol

verdaderamente se ejerza, es necesario cuestionar las soluciones tradicionales y estar dispuesto a interactuar con nuevas disciplinas y tecnologías y una forma de hacerlo es a través del *Legal Design* o diseño legal.

En un principio, la tradición jurídica estaba inclinada a creer que un buen contrato era un escudo de protección ante futuras acciones legales al cual se le debían sumar cualquier tipo de contenido jurídico para que todo quedara cubierto por este. Hoy en día con la globalización, el uso creciente de la tecnología y la interdisciplinariedad, los contratos ya no solo son utilizados para blindar sino para impulsar los negocios.

Las áreas legales, los abogados y los contratos tienen el reto de cerrar la brecha con las demás personas, acomodarse al lenguaje de todos y transformar las relaciones con el resto de la organización, así es posible que se conviertan en áreas que apalancan el negocio (Grupo Bancolombia, s.f.).

De acuerdo con el libro “Law by Design” de Margaret Hagan, *Legal Design* es la aplicación de diseño en el mundo del derecho con la finalidad de hacer que los sistemas legales y servicios sean más centrados en el ser humano, accesibles, útiles, atractivos y satisfactorios (Hagan, Law By Design, s.f.).

Es una manera de utilizar las ventajas, claridad, cercanía del diseño a la ciencia jurídica para hacer que los resultados legales se encuentren más alineados con los deseos y fines que persiguen los usuarios.

La unión entre el Derecho y el diseño produce grandes resultados en distintas áreas e, incluso, ayuda a redefinir lo que significan los artefactos jurídicos. Esta se puede usar para generar contratos visuales, amigables, fáciles de entender -y no extensos y

enredados como ocurre actualmente- y que cumplan su propósito de acuerdo con el contexto en que se utiliza (Torres, 2020).

El *Legal Desing*, es una metodología que permite llevar a cabo procesos de “*think out of the box*” para ser observadores externos. Estas son herramientas que nos permiten desarrollar, pensar, planear e identificar maneras de hacer que el sistema legal funcione de una manera mucho más eficiente, lo cual implica dotar a las normas de un enfoque humano y multidisciplinario que sirve para facilitar la resolución de problemas legales y promover la innovación en este sector.

Adicionalmente, es una estrategia para acercarse a la verdadera innovación legal pensando como un diseñador, siendo esta una verdadera disciplina académica que se encarga de desaprender los conceptos tradicionales del derecho, aprender sobre estos nuevamente, recopilar información, analizar las necesidades de los usuarios destinatarios de los artefactos jurídicos, prototipar, probar y evolucionar (Torres & Escobar, Conferencia-Legal Design, 2020).

Para comprender el Diseño Legal, es necesario desmitificar la idea de que un diseñador es aquel capaz de lograr que un producto o cierta cantidad de información se vea de una forma “estéticamente adecuada”, pues un diseñador es quien puede visualizar un objetivo y diseñar un proceso organizado comprometido con la generación de valor a través de la investigación y el cuestionamiento.

Como lo explica Hagan, aproximarse al universo de la innovación legal a partir del Diseño Legal, ofrece una serie de procesos, perspectivas y mecánicas para abordar los principales obstáculos y barreras que impone la profesión jurídica y la ley en sí misma. En su libro, Hagan logra transmitir las diferentes características que definen el *Legal Design* como aquella disciplina académica que:

- (i) Es creativa y analiza las problemáticas jurídicas desde su raíz y no desde el último antecedente o hito de la profesión.
- (ii) Es una herramienta que facilita la comunicación de información a los grupos de interés.
- (iii) Requiere de interacción con el usuario para ofrecer herramientas que le permitan tomar decisiones estratégicas.
- (iv) Interactúa con la tecnología, pero no se limita a esperar que la tecnología o la inteligencia artificial resuelva las problemáticas que los seres humanos no han logrado resolver o responder.
- (v) Es variable y permite desarrollar soluciones diferentes para cada caso sin limitarse a una única fórmula. No hay un tipo de diseño que sea universalmente aplicable al mundo del derecho; está el diseño gráfico, de producto, organizacional, de procesos o sistémico.
- (vi) Se preocupa por diseñar experiencias legales para sus destinatarios principales y todos aquellos que pudiesen recibir efectos directos o indirectos de dichas experiencias. En este sentido, el derecho deja de ser un privilegio exclusivo de aquellos que lo estudiaron.
- (vii) Es dinámico y evoluciona en la medida en la que se descubren nuevas modalidades de prestar un servicio o adelantar un proceso.

Es cierto, pareciera en primera instancia ser un concepto lejano, teórico, y para muchos, utópico; pero al ser verdaderamente aprovechado, resulta una estrategia útil y eficiente para garantizar a los abogados prestar mejores servicios.

Por ejemplo, la Universidad de Stanford en su *Legal Design Lab*, toma mano del diseño para crear aplicaciones de mejora al acceso a la justicia, desarrollar procesos creativos de innovación para firmas de abogados y departamentos legales y enseñarles a los estudiantes

a trabajar de forma multidisciplinar para fomentar su creatividad. Entre sus líneas de trabajo se encuentra la innovación en el ámbito de la justicia que busca incrementar la participación de las personas en el sistema legal y mejorar la calidad de los casos que se ven en las cortes de justicia a través de proyectos tales como “Legal Help FAQ on Eviction and Rent Protections”, un sitio web de preguntas y respuestas comunes de los ciudadanos (Legal Design Lab, s.f.).

Es por esto por lo que, en la actualidad con el diseño y la tecnología las áreas jurídicas se pueden transformar para ser facilitadores y habilitadores de negocios y desarrollo contrario a lo que en muchos casos son barreras.

El *Legal Design* tiene 3 aspectos por destacar:

1. Su foco es el usuario: todo el uso del derecho se encuentra encaminado específicamente a resolver las necesidades del usuario.
2. Construcción rápida de prototipos evaluados y desarrollados a partir de la experiencia e interacción de usuarios reales que van avanzando y mejorando en la medida que se tiene interacción con nuevos usuarios.
3. Parte del pensamiento de “¿qué sería el derecho sí?”: ¿qué sería del crecimiento empresarial si los requisitos y procesos no estuviesen en contra de los emprendedores, sino que fuesen sus aliados?

Mediante una conferencia dictada por Margaret Hagan en febrero del año en curso al grupo de Legal Hackers de Istanbul, la directora del Legal Design Lab de Stanford amplió el concepto de *Legal Design* y permitió tomar elementos clave para la aplicación del diseño a la práctica del derecho (Margaret Hagan – Legal Design 101, 2021).

El punto de partida en todo proyecto de *Legal Design* debe ser tener en cuenta que, si bien el sistema legal rodea a muchas personas y permea diferentes ámbitos de su vida diaria,

es una profesión y una práctica que no sirve a la mayoría, ya que el sistema legal no ha sido diseñado de forma que pueda ser comprensible para una persona sin formación jurídica.

Hagan es enfática en que, los abogados son formados para pensar de una manera muy crítica todos los riesgos, escenarios y soluciones que se podrían desplegar de un escenario, pero un diseñador legal debe emprender el proceso adoptando perspectivas adicionales.

Las perspectivas en diseño son formas en las que cada diseñador legal percibe y comprende su entorno y la información de la que dispone. La ventaja de las perspectivas es que se ajustan a cada diseñador legal y no se limitan al establecimiento de premisas universales. Sin embargo, hay algunos principios básicos que se sugieren para el desarrollo de perspectivas específicas que se resumen básicamente en: (i) dejar a un lado los “esto no va a funcionar” y tener la suficiente capacidad de reacción para arriesgar a experimentar a través de soluciones “borrador” que podrían, o podrían no funcionar sin limitarse o adherirse a una solución absoluta y prometedora (de allí la importancia de que los diseñadores legales estén abiertos al fracaso temprano, que podrá mitigar el riesgo de un fracaso definitivo); (ii) estar abiertos a la crítica y dejar a un lado el perfeccionismo o absolutismo respecto de los pasos a seguir o soluciones a aplicar; (iii) identificar quién es el usuario a quién debería servir el diseño; (iv) estar dispuestos a trabajar en colaboración con otras disciplinas o áreas del conocimiento; y (v) visualizar y esquematizar, en lugar de redactar o conceptualizar.

El diseño no es un remplazo al razonamiento jurídico, sino una nueva perspectiva de la realidad legal que nos puede ayudar a avanzar, innovar y actualizar la profesión con el fin de tener un acercamiento más cercano a las personas y tener normas, procesos y actuaciones que en verdad cumplan y sirvan su propósito. Para esto, Hagan sugiere tener equipos de trabajo interdisciplinarios que permitan tener una perspectiva lógica y otra inductiva para crear un portafolio más amplio de perspectivas legales (Margaret Hagan – Legal Design101, 2021).

El proceso de diseño sumado a la práctica jurídica nos permite descubrir cual es el entorno, los desafíos, situaciones y partes interesadas para poder sintetizar el problema por el cual se va a estar trabajando y así construir varias posibles soluciones que se puedan poner a prueba con el fin de evolucionar y mejorar los diferentes procesos.

Finalmente, y de manera general, el *Legal Design* presenta cinco (5) desafíos eje para convertirse en una práctica jurídica que tome fuerza en la actualidad:

1. Mejorar la comunicación, no solo entre abogado-usuario sino del sistema legal en general hacia los ciudadanos.
2. Aplicación de nuevas tecnologías para crear una cultura jurídica antropocentrista.
3. Entrenamientos, sin que se pretenda borrar la tradición jurídica que se tiene ni alejar de la práctica del derecho a los abogados más talentosos con prácticas tradicionales, sino que, mediante el *Legal Design*, esos abogados que se destacan en la profesión puedan encontrar maneras de prestar sus servicios de una manera más cercana al usuario.
4. Expansión de los servicios ofrecidos a los clientes.
5. Crear espacios más estratégicos, planeación de largo plazo, nuevos modelos de negocio, organización de estructura, políticas y reglas.

Por lo tanto, estos desafíos nos permiten definir una línea de ruta con la cual nos podamos abstraer del pensamiento meramente jurídico para abrir nuestro panorama de posibilidades e identificar procesos y opciones que nos permitan garantizar la seguridad jurídica al igual que la comprensión y acercar los servicios legales a los que verdaderamente lo requieren

(Margaret Hagan – *Legal Design*101, 2021).

5.2 Proceso de Diseño Legal

Teniendo ya claro el concepto de lo que es el Diseño Legal y lo que este pretende en torno a al derecho, se detallará cómo es el proceso de creación y transformación para llegar al *Legal Design*, aplicado y enfocado al propósito de este trabajo partiendo de la base que este está compuesto por: (i) procesos; (ii) perspectivas, según lo explicado anteriormente; y (iii) mecanismos. Se abordarán entonces los procesos y mecanismos del *Legal Design* de manera independiente.

5.2.1 Proceso

Por “procesos” se hace referencia al conjunto de pasos a seguir para crear una solución a la problemática que se haya planteado el diseñador legal.

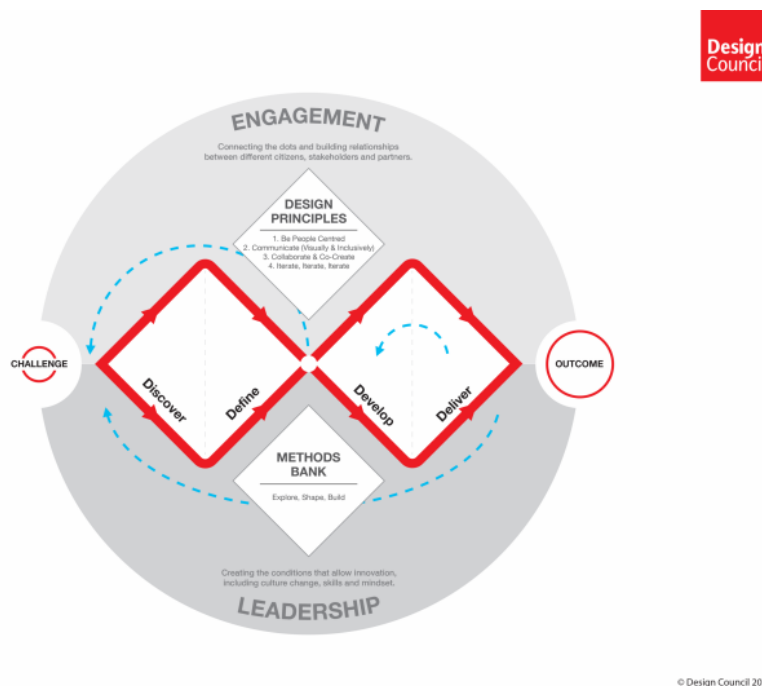
El proceso se abordará a partir del Doble Diamante propuesto por el British Design Council:

El doble diamante es una metodología desarrollada por el British Design Council en 2005 para la creación de soluciones y establece que el proceso creativo tiene forma de diamante la cual consta de dos fases: la primera siendo el proceso de descubrir y definir el problema y la segunda en desarrollar y entregar una solución.

Para avanzar entre estas dos fases se debe pasar por ejercicios o metodologías que guíen a los equipos en procesos de pensamiento divergente y procesos de pensamiento convergente. El pensamiento divergente es aquel que explora todas las ideas, problemáticas, sentimientos y factores que componen o giran en torno a un tema.

Pensar de manera divergente es el ejercicio mental de desglosar una temática en todos sus componentes de manera des-estructurada, rápida, flexible y sin límites. Por su parte el pensamiento convergente es aquel que busca, consolidar, condensar o estrechar la discusión para acotar las ideas y aspectos que determinan la temática en debate (Procolombia, 2019).

Ilustración 1. Doble Diamante



Nota. Fuente: British Design Council (2019)

Quienes han explorado el Diseño Legal, proponen diferentes procesos a partir de los cuales es posible desarrollar un nuevo artefacto legal o solucionar una situación jurídica determinada. Si bien cada proceso tendrá sus particularidades y no existe una única metodología de Diseño Legal, a continuación, se enlistarán los pasos seleccionados para llevar a cabo nuestro proceso, sin perjuicio de que, en el camino, surjan nuevas etapas:

1. “Fase I”: Comprender el entorno del problema identificando la perspectiva de los usuarios. Para ello, es necesario descubrir cuáles son las verdaderas preocupaciones de los usuarios y si verdaderamente son aquellas a partir de las cuales planteamos el problema antes de iniciar. Para abordar este paso se realizarán 20 entrevistas con empresarios y emprendedores de diferentes sectores, algunos formalizados, otros que no se atreven a hacerlo. Esta fase es compatible con el primer cuarto del doble diamante, en virtud del cual se realiza un descubrimiento de las necesidades de los usuarios (British Design Council, 2019).

El propósito principal de las entrevistas es responder los siguientes interrogantes: (i) ¿cuál o cuáles son los obstáculos que encuentran los emprendedores en el sistema legal?; y (ii) ¿hay algo por diseñar, rediseñar o comunicar? Por lo tanto, el resultado de la Fase I será tener la capacidad de explicar la problemática a abordar y caracterizar detalladamente a nuestros usuarios.

- Actividades y diseños en esta etapa:
 - Entrevistas
 - *User persona*, esta es en otras palabras la representación y **humanización** del usuario del diseño. Esta herramienta permite comprender el escenario y la visión de los usuarios que parte de una fase de observación (entrevistas en este caso) (Justinmind, 2017).
 - *Customer journey map*, esto es, una forma de representar de forma visual cuál es el camino que atraviesan los usuarios de este proyecto con la finalidad de tener una comprensión completa de cómo los usuarios experimentan un determinado producto y nos puede ayudar a determinar cómo y cuando actualizar el producto o servicio con nuevas características.
 - Clasificación de necesidades, donde se buscará segmentar las necesidades de los usuarios para determinar los aspectos transversales.
 - Es importante resaltar que el *brief* de diseño, esto es, el planteamiento del problema a abordar y a partir del cual se construirá un diseño, se descubrirá durante esta fase. Se dará respuesta a la pregunta central del *brief* de diseño que tendrá la siguiente estructura sugerida por Hagan:
¿Cómo [descripción del usuario] pueden [verbo] [descripción del problema/oportunidad/ o resultado a alcanzar en un corto plazo]

ya que [razón de largo plazo por la cual es importante abordar este problema.]?

Esta fase es compatible con el primer cuarto del doble diamante, en virtud del cual se realiza un descubrimiento de las necesidades de los usuarios.

2. “Fase II”: Ideación y construcción basada en la creatividad sin juicios de valor, ya que entre más ideas surjan, más posibilidades hay de que resulte una solución a partir de estas. En esta fase se surtirán las etapas de definición y desarrollo que constituyen el segundo y tercer cuarto del doble diamante (British Design Council, 2019). El verdadero sentido de este ejercicio es pensar en “qué pasaría sí” y consecuentemente, diseñar algunos borradores que permitan visualizar las soluciones propuestas.

- Actividades y diseños en esta etapa:

- Sesión de síntesis para seleccionar la alternativa del proceso a abordar.
- Lluvia de ideas y clasificación de acuerdo con su importancia y dificultad.
- Prototipo, uno de los pilares fundamentales del proceso de Diseño Legal para implementar nuevas ideas y estructurar un camino problema-solución en los diferentes contextos (corto, mediano y largo plazo).

3. “Fase III”: Testear, iterar y escalar, probando los prototipos en el entorno de los usuarios para determinar si el diseño verdaderamente genera valor. Esta fase será el último cuarto del doble diamante en la que se realiza la entrega del prototipo a los usuarios y se identifican los aspectos por mejorar (British Design Council, 2019).

- Actividades en esta etapa:

- Presentación del prototipo a los usuarios
- Conclusiones y oportunidades de mejora

Con el resultado de la retroalimentación el diseñador puede esquematizar un “plan de iteración”. Hagan considera que este plan debe procurar dar respuesta a las críticas que surjan como retroalimentación de los prototipos testeados.

5.2.2 Mecanismos

Por “mecanismos” se hace referencia a las diferentes herramientas de las que dispone un diseñador legal para ofrecer sus servicios.

Ofrecer el contenido de un Diseño Legal en diferentes modalidades y que este no se limite al texto exclusivamente, permite generar una experiencia para los usuarios quienes podrán visualizar aspectos jurídicos. Un servicio que no ofrezca una verdadera experiencia a los usuarios no podrá ser utilizado correctamente por quien verdaderamente lo necesita, de allí la importancia que la experiencia de los usuarios sea uno de los indicadores y métricas a tener en cuenta como base de cualquier proceso. Por lo tanto, no basta con recopilar información “correcta” sino que debe procurarse que el usuario se sienta cómodo con el uso de la información.

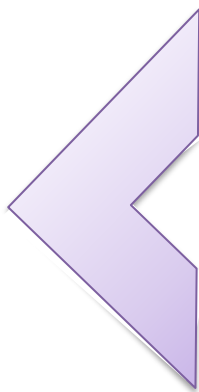
Los elementos visuales juegan un rol clave en esta disciplina. La creación de un sistema legal inclusivo es una idea también muy vinculada a la práctica de *Legal Design*. Esto no significa que la estética sea lo único importante en el Diseño Legal, se trata de identificar el contenido que se ajuste a las necesidades del usuario y desarrollar soluciones funcionales sobre cualquier otra cosa.

Asimismo, la tecnología, y especialmente el internet tienen un papel preeminente en esta materia. En uno de sus estudios relacionado con la experiencia de los usuarios en los servicios legales que ofrece el internet, Hagan concluyó que las personas “del común”, requieren sitios de fácil acceso que contengan información comprensible, digerible y, sobre todo, confiable; con elementos interactivos y de diseño moderno que resuelvan preguntas de forma directa. Por otro lado, en las encuestas realizadas por el American Bar Association

citadas por Hagan en su escrito, se concluyó que existe una tendencia hacia los servicios legales y gratuitos en línea, especialmente respecto de públicos jóvenes (Hagan, 2016).

Así las cosas, los mecanismos que serán utilizados para este proceso serán las actividades y diseños detallados en las fases del numeral anterior. Estas se realizarán a partir de sesiones de “*sprints*” de diseño para ideación, en las que se realizará una lluvia y filtrado de ideas. Un “*sprint*” de diseño comprende la aplicación de elementos de diseño aplicadas a un problema legal (Curran, 2019). Como tal, este proyecto puede verse como un *sprint* de diseño macro, pero que estará compuesto de *sprints* más cortos ya que cada fase, implica realizar un ejercicio con una finalidad determinada para avanzar en el proceso.

6. FASE I



Como se expuso anteriormente, en esta fase se estudiará y entenderá el entorno fáctico que rodea la creación de empresa en el país, por lo tanto, se llevaron a cabo una serie de entrevistas a diferentes empresarios y emprendedores con el fin de que pudieran brindar más contexto respecto de como ha sido su experiencia en la creación de empresa en el país.

6.1 Entrevistas

Este trabajo se desarrollo con base en el análisis de datos cuantitativos y cualitativos sobre la problemática. Los datos cuantitativos se obtuvieron, de el análisis y lectura de

información jurídica de organismos estatales responsables del análisis del emprendimiento en el país.

Por otro lado, los datos cualitativos se recolectaron por medio de entrevistas, para de esta manera analizar las perspectivas y la opinión de la población con relación a la creación de empresa en nuestro país. Esto permitió tener una visión mas cercana de las perspectivas sociales respecto de los requisitos, tramites, políticas y normativas implementadas en el país que involucra, guían y regulan el establecimiento de las nuevas empresas.

Por medio de las entrevistas fue posible hacer una caracterización del perfil del usuario, lo que hizo posible definir el impacto de las políticas publicas, requerimientos y tramites al emprendimiento en el país, la cultura emprendedora y las limitaciones que sufren diariamente los empresarios. De igual manera, mediante estas entrevistas fue posible conocer cómo reciben los empresarios los planes, proyectos y programas de emprendimiento, y cómo se incentiva y promueve la creación de empresa en el país para lograr ver qué tan efectivas y qué tan confiables son, el impacto que crean en la sociedad y las barreras correlativas que pueden surgir.

Sin duda este es el paso esencial de todo proceso de Diseño Legal: conocer al grupo de interés para que estos sean quienes tiene poder de decisión en la solución (Danoso, Van Mechelen, & Verdoodt, 2014).

Para llevar a cabo las entrevistas se realizaron 14 preguntas, clasificadas en 4 grupos. El primer grupo de preguntas pretendía identificar a que se dedicaba la empresa/emprendedor entrevistado(a) al igual que se buscaba averiguar sobre la formalización de esta y su composición.

El segundo grupo de preguntas indagaba sobre lo que era el punto central del proyecto, cómo había sido el proceso de formalización de los entrevistados o expectativas del mismo en caso de no estarlo. Se buscaba conocer sus experiencias, obstáculos, expectativas,

fracasos, etc. En general se buscaba entender cuáles fueron los principales retos que enfrentaron y enfrentan los emprendedores al momento de constituir una empresa en Colombia.

El tercer grupo de preguntas se refería a indagaciones sobre el sistema. Se enfocaban en averiguar si los empresarios entrevistados se habían visto beneficiados o ayudados por alguna medida del gobierno para emprendedores y empresarios. Este aspecto era relevante ya que durante a partir del rastreo normativo realizado se identificaron muchas normas relacionadas con ayudas, programas e impulsos ofrecidos por el Gobierno a los emprendedores, pero resultaba imprescindible conocer el punto de vista de los emprendedores. De igual manera, era interesante identificar si alguno de los empresarios que se entrevistaron habían recibido ayuda de alguna empresa privada o si, por el contrario, ellos han ayudado o impulsado algún emprendimiento.

Finalmente, el cuarto grupo de preguntas pretendía indagar por información específica que fuera útil para llegar a ese *brief* de diseño que se planteó como objetivo de este trabajo. Por eso, se realizaron preguntas encaminadas a identificar, cuál consideran los empresarios que es el medio idóneo para recibir información sobre los requisitos, pasos y tramites para constituir y operar una empresa en Colombia de forma clara, asertiva y oportuna con el fin de hacer mas amigable y cercano el proceso de formalización empresarial.

6.1.1 Perfil de los Usuarios

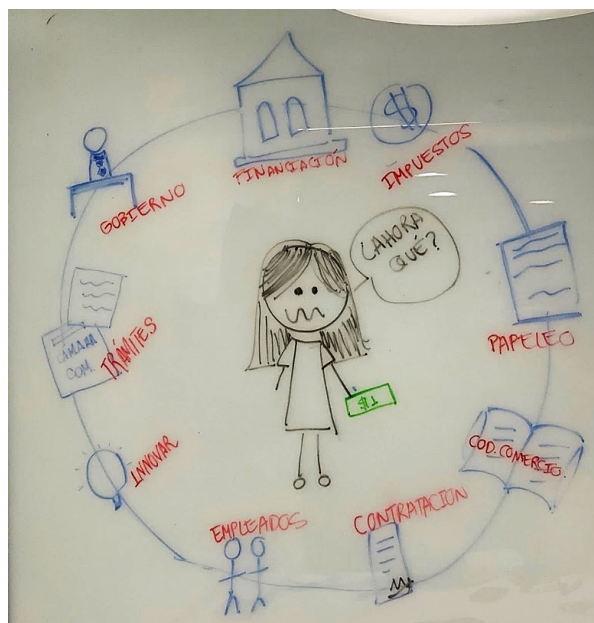
A partir de las entrevistas realizadas es posible definir el perfil de nuestros usuarios, sin que necesariamente todos tengan el mismo, pero a partir del patrón general identificado. Los usuarios del proyecto son hombres y mujeres emprendedores en los sectores de alimentación y servicios con menos de 5 empleados a su cargo y que han desarrollado su emprendimiento por su propia cuenta o de la mano de un socio (generalmente un familiar o

amigo cercano). Aunque son de diversas edades, definimos como perfil usuarios jóvenes, entre los 22 y 30 años, ya que aquellos de mayores edades manifestaron los obstáculos que perciben hoy en día para operarla y los que percibirían si hubieran tenido que formalizar su empresa con los requisitos que hay hoy en día.

Se identificaron 2 tipos de usuarios: (i) su empresa no está registrada en la cámara de comercio, pero en algún momento quisieran hacerlo; o (ii) su empresa está registrada en la cámara de comercio como una S.A.S. En cualquiera de estos casos, son usuarios que desconocen los trámites que se deben agotar para operar su negocio, que no conocen la forma adecuada de relacionarse con las autoridades a las que deben rendir cuentas y les preocupa el exceso de impuestos, requisitos y costos (financieros y no financieros) que tiene el **sostener** una empresa en Colombia. Por lo tanto, el verdadero destinatario es el emprendedor que debe sobrevivir.

Para la caracterización inicial de los usuarios se partió de un ícono de persona básico que fue complementado con las preocupaciones y circunstancias que manifestaron los entrevistados. En este ejercicio, se buscaba evidenciar que el emprendedor lo rodean múltiples preocupaciones por lo que puede llegar a sentirse agobiado, especialmente teniendo en cuenta que los usuarios son personas jóvenes, con limitados recursos para emprender, sin una formalización de su empresa y sin una comprensión técnica de la ley.

Ilustración 2. Caracterización Usuarios



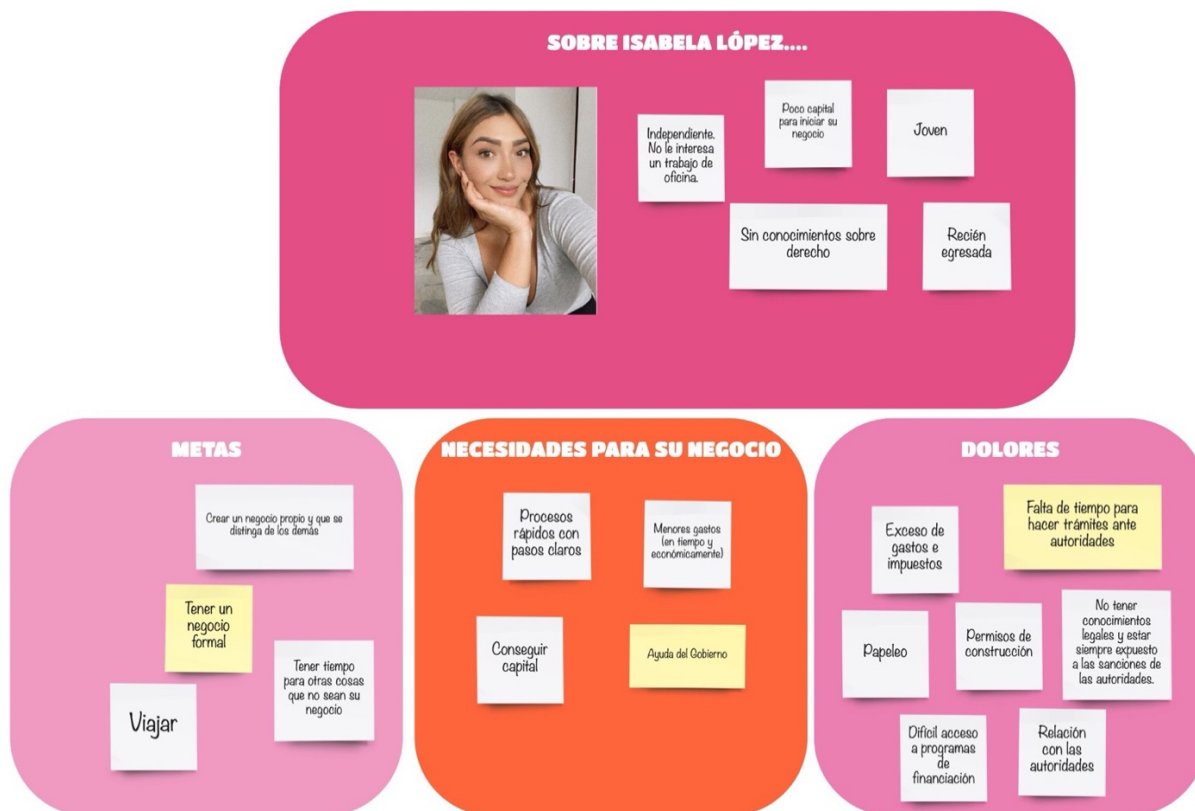
Posteriormente, se plasmó toda esta información en el *User Persona*.

6.1.2 User Persona

En últimas, el *user persona* es la herramienta que permite humanizar y visualizar a los usuarios del prototipo, identificando los problemas, dolores, pero, sobre todo, permite que el diseñador legal se ponga en los zapatos del usuario.

El usuario de este proyecto se caracterizó a partir de los siguientes segmentos: (i) perfil personal, dentro del cual, se tuvo en cuenta el nivel de conocimientos legales; (ii) metas; (iii) necesidades para su negocio; y (iii) dolores

Ilustración 3. Nuestro User Persona



Isabela López es una emprendedora joven, recién egresada y que no le interesa ejercer su carrera (diseño de modas). Sueña con ser independiente y tener su propio negocio, pero no busca que todo en su vida sea rendir cuentas a las autoridades. Intentó un proyecto de negocio basado en la venta de alimentos saludables, pero no prosperó a raíz de la falta de capital con el que contaba. Encontró una oportunidad de negocio a raíz de los recursos familiares, un predio baldío. No le han regalado nada, tuvo que negociar la adquisición del predio con su padre y buscar socios para construir y abrir un bar. Un abogado conocido le recomendó crear una S.A.S. y así lo hizo sin percances. Los dolores surgieron con la habilitación y operación del negocio (especialmente teniendo en cuenta que se requería la apertura de un establecimiento de comercio) y todos los trámites que tiene que continuar llevando ante las entidades, prácticamente improvisando. Necesita procesos ágiles, sin tanto papeleo y

obstáculos. Necesita tener claro para qué funciona cada entidad a la que debe rendir cuentas. Todo lo anterior, coincide con los resultados de las entrevistas.

6.1.3 Identificación de problemáticas

En la indagación por el proceso de formalización empresarial, al preguntarle a los empresarios sobre si en Colombia es fácil y/o económico hacer empresa, todos respondieron que no es fácil. Para los empresarios, la cantidad de tramites que se deben agotar, los requisitos, impuestos, la numerosa normatividad que regula estos procesos, los gastos en los que se deben incurrir y la desinformación, hacen que el proceso de sostenimiento empresarial en el país sea traumático y para nada amigable con el emprendedor.

Como lo indicó Ricardo Palacio, uno de los entrevistados:

En Colombia es muy difícil crear empresa, no es amigable ni económico, uno ve a las personas que no cumplen con las normas yéndoles mejor porque pueden vender mas barato. Es uno de los países del mundo donde mas impuestos se pagan, mas tramites y registros se deben llenar . No hay financiación por parte del Estado, el desconocimiento genera unos índices y posibilidades de fracaso enormes.

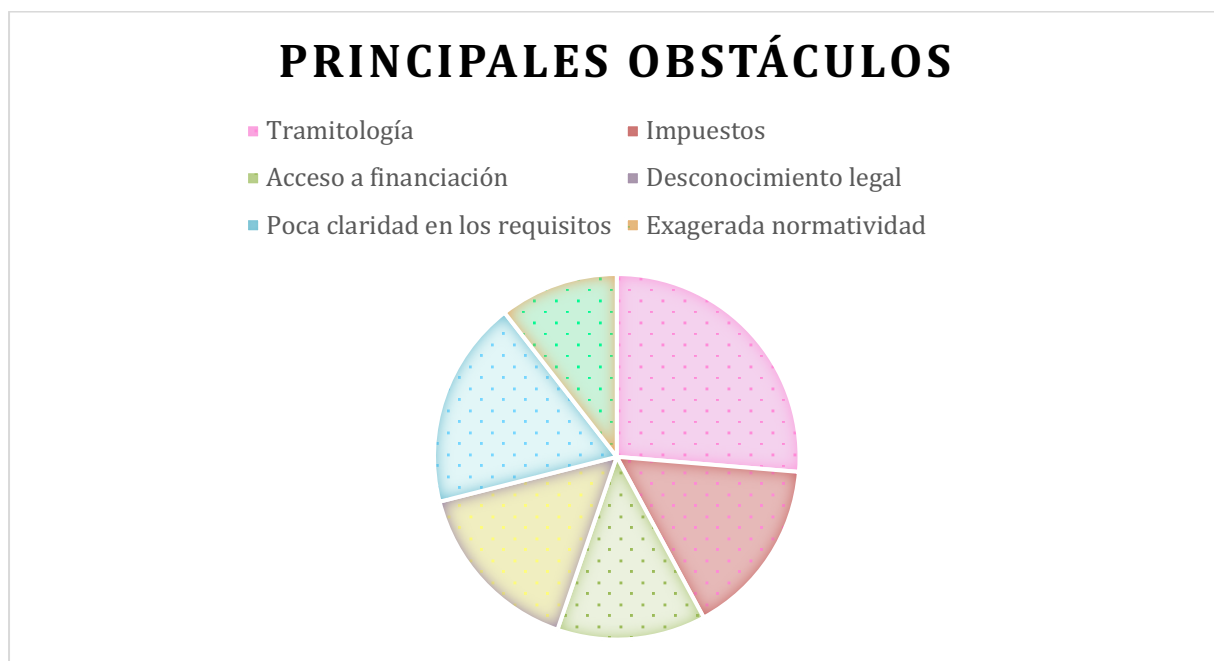
Al indagar respecto de la contratación de una asesoría externa para los empresarios al momento de la formalización, se identificó que la mayoría, empezaron el proceso de manera empírica, preguntando a personas cercanas y con asesoría poco formal, únicamente dos de los entrevistados contrataron un abogado para que los ayudara con la tramitología, los demás respondieron que fue mas un tema de contactos, ensayo y error y direccionamiento de la Cámara de Comercio.

Justo como lo identificó el documento CONPES 4011, uno de los principales obstáculos al cual se vieron enfrentados los empresarios al momento de constituir la empresa

se encontraba relacionado con el tema de financiación y acceso a recursos “tanto en la fase de arranque como en las fases de estabilización y crecimiento” (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2020, p. 29). Esto se traduce en falta de capital y pocas oportunidades de financiación dado el bajo historial crediticio o falta de liquidez para respaldar una deuda. A lo anterior se suma el temor hacia las autoridades y la tortuosa relación con la DIAN (y otras autoridades), endeudamiento y escasez de políticas públicas del Estado para ayudar en el financiamiento de nuevos emprendimientos.

Para Francisco Arias, uno de los entrevistados, los principales obstáculos al momento de crear y formalizar su empresa fueron los costos en los que tuvo que incurrir: “Cada vez hay más impuestos, facturación electrónica, cursos de altura, gastos altos por equipos, certificaciones, capacitaciones, exámenes médicos, revisor fiscal, contadores, cartera electrónica.”

Manifiestan que les hubiera gustado tener más conocimiento sobre las regulaciones tributarias e impositivas, diferentes caminos y opciones para poder acceder a financiamiento y sobre todo las regulaciones contables. De igual manera, se identificó que a los entrevistados les hubiera facilitado su proceso de constitución empresarial tener claridad normativa y regulatoria, si existiese una guía que pudieran consultar con el paso a paso y requisitos para la creación empresarial y su sostenibilidad en el largo plazo.

Ilustración 4. Principales obstáculos

En esta misma línea, al preguntarle a los entrevistados si ellos se habían visto beneficiados de algún tipo de medida del Gobierno para empresarios y emprendedores, sólo tres de ellos manifestaron haber recibido el subsidio de nomina que ofreció el Gobierno a raíz de la Pandemia (Decreto 639 de 2020 y Ley 2060 de 2020). Salvo por esta ayuda, ninguno de los entrevistados ha recibido impulsos o auxilios del Gobierno para fomentar el emprendimiento. Por el contrario, muchos identifican la actuación del Gobierno como un “obstáculo” en el desarrollo empresarial.

Esto genera dudas sobre la real aplicabilidad de los supuestos beneficios e impulsos empresariales y la economía naranja que ha venido impulsando el Gobierno ya que no fue posible identificar una verdadera y efectiva aplicación de estas regulaciones en la práctica.

No obstante, los problemas y obstáculos de los empresarios relacionados con la normativa y sus emprendimientos no se agotan con la formalización de su empresa, sino que son constantes en el desarrollo empresarial, por eso pudimos identificar como obstáculos continuos en el desarrollo de las empresas todo el tema de operatividad legal, reporte a entidades competentes como la DIAN y UGPP, altos impuestos que diluyen las utilidades de

la empresa, trámites, actualización normativa constante y sobre todo la necesidad de incorporar dentro de su equipo abogados (de todas las especialidades), contadores, y administrador de riesgos con el fin de prevenir cualquier incumplimiento legal y posible sanción.

Como lo indicó Ricardo Palacio:

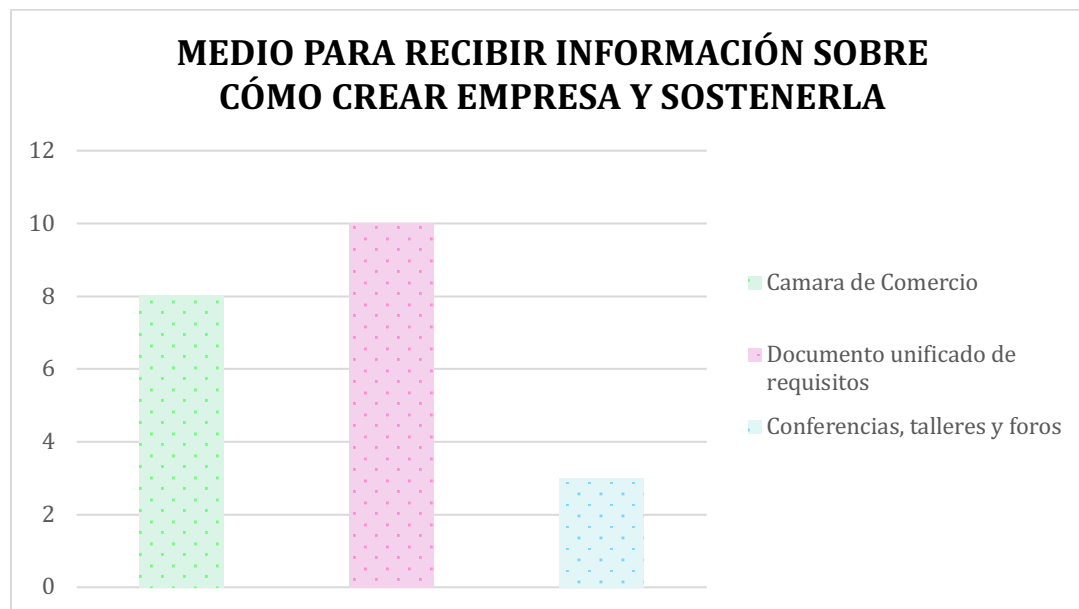
“Los obstáculos que seguimos enfrentando son: cobros de la nada de entidades, por ejemplo, presuntas deudas de trabajadores que nunca estuvieron vinculados. Llamadas de la UGPP, tramites, enredos y pagos de impuestos que son muy altos. De manera permanente hay que tener abogado, contador, administrador de riesgos, manejo de alturas.”

Al preguntar qué cambiarían los usuarios para que el proceso de operación empresarial fuera mas fácil, sus respuestas estuvieron dirigidas a disminuir la tramitología, agilizar los proceso, tener una mayor claridad sobre los requisitos y el paso a paso de cualquier obligación que deban cumplir. Esto para no tener que contratar asesores externos y permanentes. Lo ideal para los entrevistados es que hubiera un centro, un portal o una guía que se pudiera consultar para resolver inquietudes. Adicionalmente, consideraron que debía haber un cambio en el acceso a recursos y financiación, tener una política tributaria clara y sostenible a largo plazo. Como lo señaló Isabela López, una de las entrevistadas “Agilizar los procesos, los tiempos son muy lentos y eso incrementa todos los gastos del negocio, que tengan como reglas y pasos unificados para todo el mundo.”

Los entrevistados identificaron como medios idóneos para recibir información sobre como adelantar todo el proceso de creación y sostenimiento empresarial: las Cámaras de Comercio, paginas web con una guía detallada didáctica que reúna toda la información necesaria, un centro que permita el acceso a información gratuita, asesorías y talleres

(posiblemente dictadas por universidades) que expliquen de forma todo lo necesario para el proceso de creación, formalización y sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

Ilustración 5. Medios para recibir información sobre cómo crear empresa y sostenerla



De este proceso práctico para conocer la realidad de los emprendedores en el país y con la finalidad de conocer de primera mano cómo se vive el proceso se tienen las siguientes conclusiones:

1. El problema sobre el que se indagó inicialmente estaba equivocado. Los obstáculos para los emprendedores no radican en constituir la empresa, sino en sostenerla en el tiempo.
2. Para ningún emprendedor resulta fácil el proceso de formalización empresarial, generalmente es un proceso tedioso, demorado y colmado de tramitología que dificulta el surgimiento legal de las empresas y su posterior desarrollo.
3. Hay una alta deficiencia educativa, en el sentido de que los usuarios no conocen los beneficios o implicaciones de constituir uno u otro tipo societario, lo cual debería ser algo no sólo de conocimiento de los abogados. Asimismo, el conocimiento en materia de formalización se limita al registro ante la Cámara de Comercio correspondiente, dejando por fuera aspectos tales como: la obligación de llevar libros de comercio y

contabilidad, registro de actas, preparación de estados financieros, cumplimiento de estatutos sociales, el registro de marca, las obligaciones en materia laboral y las modalidades de contratación, la gestión contractual, las habilitaciones especiales para un negocio especializado, los requisitos o consultas que deben surtir para habilitar un establecimiento de comercio, entre otros, todos ellos precedidos por la idea de que sólo con la asesoría de un abogado o contador se pueden estructurar esto correctamente, o de lo contrario “se debe preguntar”.

4. Aunque los empresarios entrevistados pertenezcan a diversas ramas de la economía y se encuentren en momentos de crecimiento empresarial diferentes todos enfrentan dificultades comunes que les han entorpecido su proceso de formalización, estos son principalmente:
 - a. Desconocimiento de la normativa que regula la materia.
 - b. Excesiva tramitología ante diversas entidades lo cual dificulta el relacionamiento y cumplimiento de obligaciones de reporte, entre otras. En muchos casos los usuarios sienten temor hacia las autoridades, no saben responder sus requerimientos o simplemente consideran que es mejor no hacerlo.
 - c. Se evidencia la desconfianza de las entidades en los emprendedores que no tienen forma de demostrar un gran patrimonio de respaldo o amplia experiencia.
 - d. Información dispersa en los requisitos necesarios para la formalización y operación.
 - e. Poca claridad en el paso a paso que deben seguir para entrar a la formalidad.
 - f. Ausencia de accesos a medios de financiación empresarial y pocos instrumentos habilitados para emprendedores. La mayoría de los usuarios

entrevistaron han podido avanzar en su emprendimiento a partir del apoyo que han recibido por parte de familiares, pero no por parte de entidades de financiación o el estado.

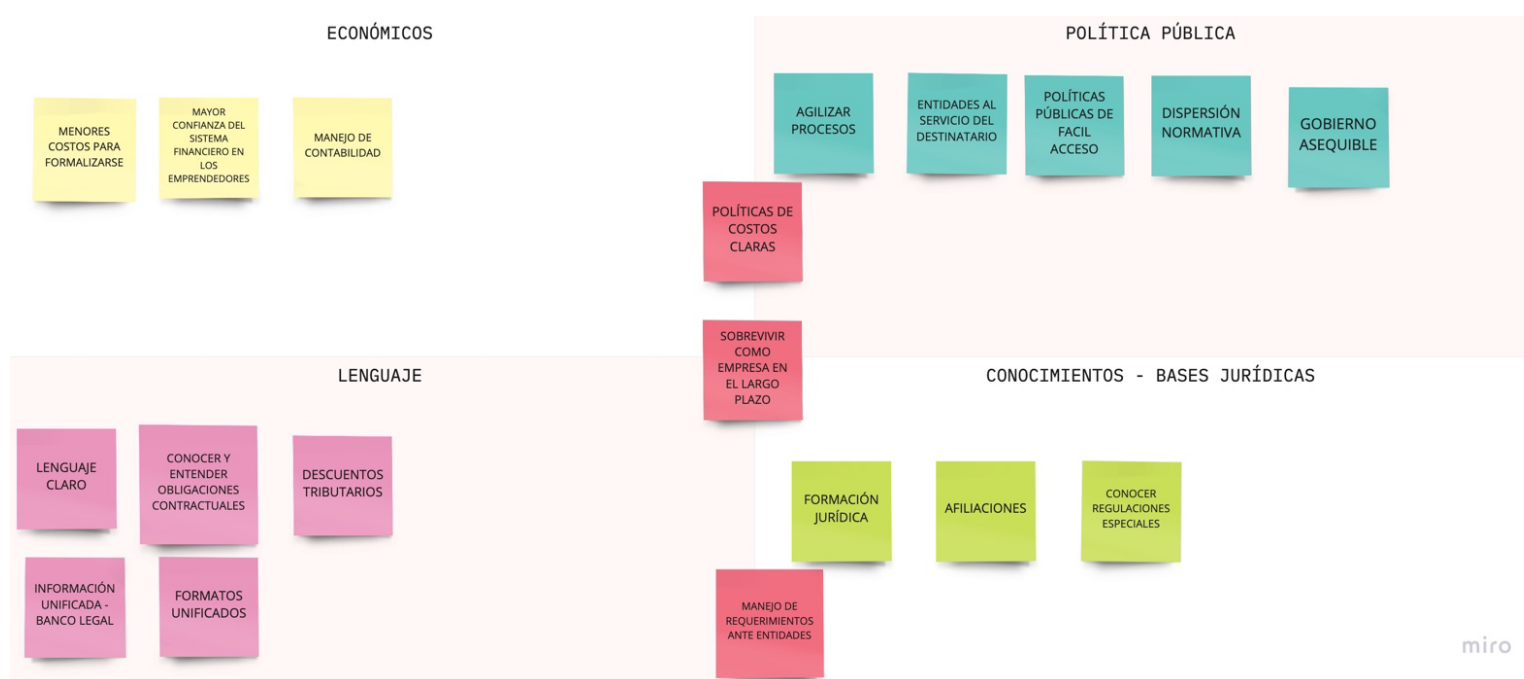
- g. Exigencia de pagar impuestos desmesurados.
 - h. Diversa y exagerada normatividad en la materia.
 - i. Desinformación en el sentido de que los usuarios conocen algo o poco sobre la normatividad, **pero no la comprenden.**
5. Pese a que a partir de un rastreo normativo se identificó la existencia de diversos mecanismos de ayuda gubernamental en el desarrollo empresarial, al llevar a cabo las entrevistas se concluye que el acceso a las ayudas que ha dispuesto el Gobierno es bajo, pues de los empresarios entrevistados solo 3 han accedido a ayudas del Gobierno y únicamente en el marco de la pandemia generada por el covid-19 en el año 2020. Esto probablemente por el revuelo y difusión que hubo de este auxilio.
6. Los usuarios necesitan saber a qué se atienen. A todos los empresarios entrevistados les hubiera gustado que existiera, al momento de constitución de la empresa algún centro, medio o mecanismo que pudiesen consultar para identificar los requisitos necesarios para la constitución y operación de las empresas, una posible guía en donde se expusiera el paso a paso que se debe seguir para crear una empresa y ante que entidades deben recurrir. En general, consideran que hubiera sido de suprema utilidad contar con algún medio que recogiera de manera unificada todo lo que se debe hacer y tener en cuenta para crear, de manera formal una empresa en el país.

A partir de lo anterior, se hicieron visibles todas las necesidades de los usuarios del Proyecto. Se realizó una lluvia de ideas de las necesidades que manifestaron los usuarios al realizar las entrevistas. De las respuestas pudimos encontrar que se manifestaban cuatro grandes ejes o “*clusters*” que dificultan el proceso de creación y sostenimiento empresarial en

Colombia, estos son: (i) los aspectos económicos y de financiación; (ii) las políticas públicas; (iii) la dificultad para comprender los términos de derechos (lenguaje); y (iv) la falta de conocimientos y bases jurídicas en los emprendedores.

Al realizar este ejercicio de clasificación, se percibe que hay ciertos aspectos que son transversales uno o varios de los *clusters*.

Ilustración 6. Necesidades de los usuarios

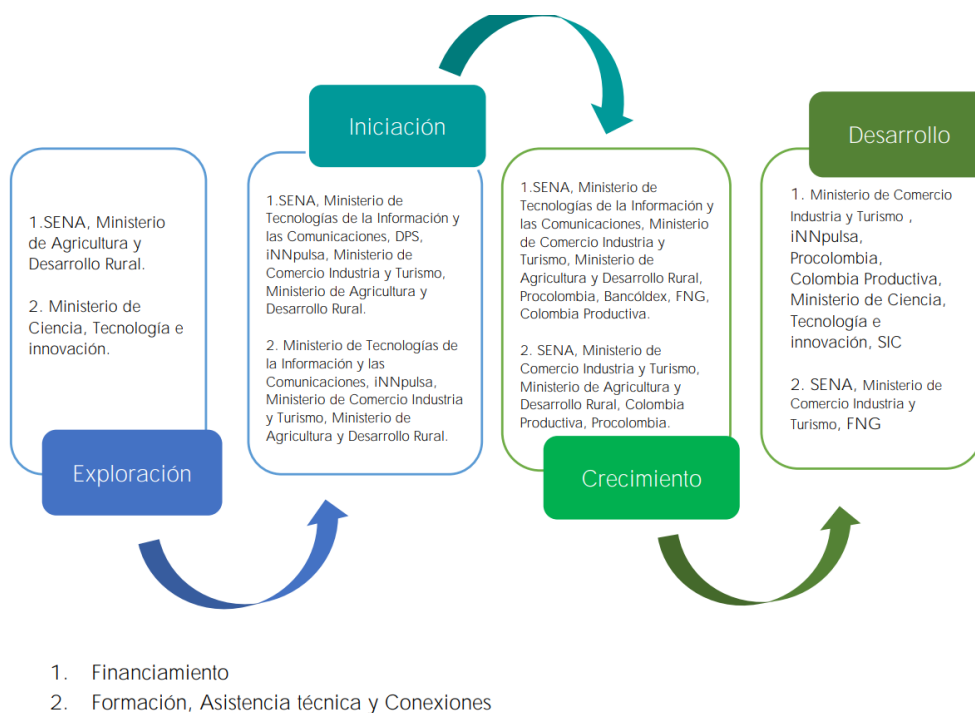


Se concluye que no hay un aspecto menos relevante que otro, pero que, si se abordan ciertos pilares fundamentales, las acciones respecto de estos pueden tener un impacto en los demás, algo así como un efecto dominó.

Al hacer un acercamiento al componente de política pública, se concluye que, al igual que en este proyecto, la orientación que se ha dado a la política pública en materia de emprendimiento es equivocada, en la medida en la que se limita a enunciar las entidades que llegasen a tener algún relacionamiento con el emprendedor, en pocas palabras, en su fase de formalización; pero deja por fuera aquellas entidades que actúan durante la fase de operación

sin distinguir si un comerciante es o no, emprendedor. Por ejemplo, el documento CONPES 4011 con mucha seguridad afirma que existe una multiplicidad de ofertas en materia de emprendimiento y destaca las entidades intervinientes así:

Ilustración 7. *Intervención de las entidades de orden nacional en el ciclo de vida de la empresa*



Nota. Fuente: Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial (2018)

Como ya se ha visto, el verdadero dolor de los usuarios no es el proceso de formalización, sino el proceso de operación y relacionamiento con autoridades durante el mismo.

Estos ejercicios no bastan. Es necesario incorporar estos aspectos dentro del camino que emprende cada usuario, que se plasma a través de un *customer journey map*.

6.1.4 Customer Journey Map

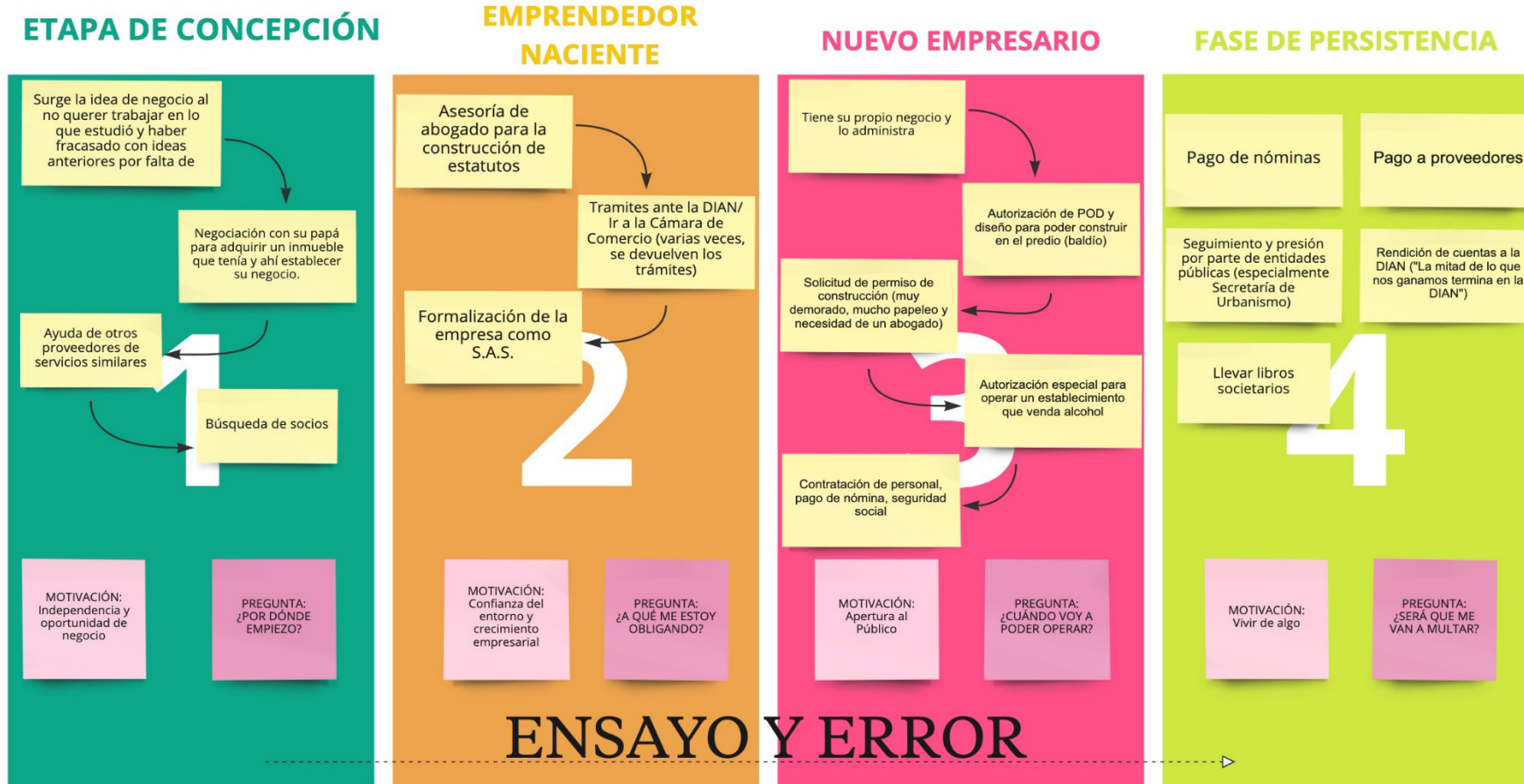
El *customer journey map* traduce “mapa de viaje de cliente”. Es la herramienta que permite comprender el camino que han atravesado y que atravesarán los usuarios del

prototipo, sin que necesariamente se limite a la fase específica que se abordará. A partir de los dolores identificados en el *User Persona* y la clasificación de necesidades, da un mayor entendimiento sobre la fase en la que se requiere rediseñar o reforzar el proceso (DJS Research, s.f.).

Esto pretende facilitar la experiencia del usuario en cualquier proceso. Entre más puntos de dolor se identifiquen, más complejo es el proceso, pero es una gran experiencia para pensar por fuera de lo cotidiano. Diseñarlo de una forma sencilla pero completa, permite identificar: (i) acciones realizadas por los usuarios; (ii) motivaciones; (iii) preguntas; y (iv) barreras (Richardson, 2010).

Para la construcción del *customer journey map* de este proyecto, se tomaron como base las fases del camino de los emprendedores identificadas por el GEM y a estas se aterrizaron las acciones que debe realizar cada emprendedor para formalizar y operar su empresa en Colombia. Claro está, de acuerdo con el *User Persona* y su negocio.

Ilustración 8. Customer Journey Map



"Si uno no sabe de derecho esta muy jodido, siempre hay trampas en donde puede caer y ganarse una multa, que el permiso de suelos, licorerías, proveedores, supervisiones. Se necesita saber de derecho para absolutamente todo y es triste porque la mayoría de los emprendedores no tienen esos conocimientos".

Se concluye que es necesario ofrecer herramientas a los usuarios entre su etapa como “nuevo empresario” y especialmente, en la “fase de persistencia”, en las que el relacionamiento con las autoridades se torna tedioso y existe un alto nivel de incertidumbre sobre cómo se debe operar un negocio.

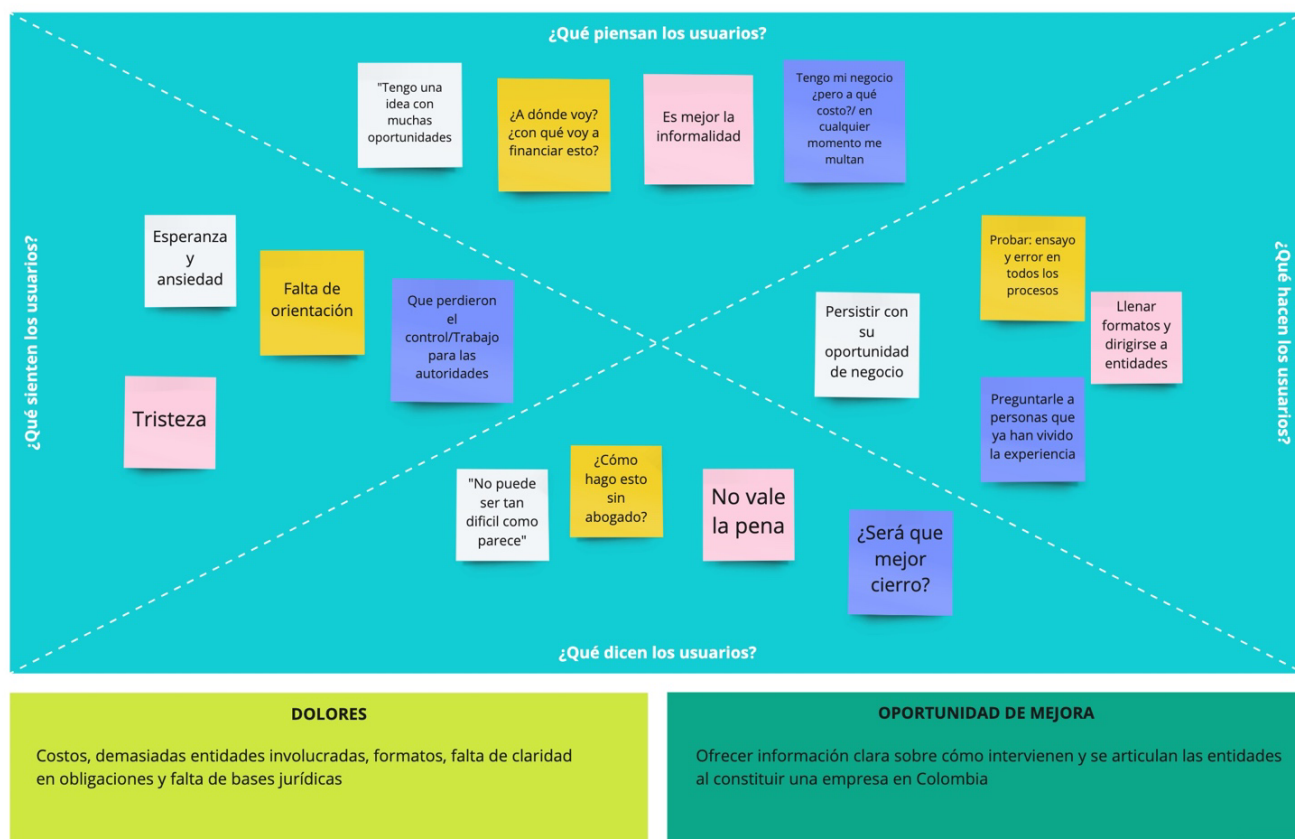
Para completar el proceso, fue necesario también analizar la respuesta, emociones y comportamiento de los usuarios respecto de los problemas legales identificados y se seleccionó como método de recolección de información las entrevistas para conocer experiencias de vida puntuales de los emprendedores de cara al sistema legal desde una aproximación cualitativa.

Esto se plasmó en un mapa de empatía, esto es, una visualización colaborativa que permite articular lo que se conoce de un usuario en particular. Permite visualizar el conocimiento de los usuarios con 2 fines principales: 1) comprender las necesidades de los usuarios; y 2) ayudar el proceso de toma de decisiones. Se compone de cuatro cuadrantes: (i) lo que el usuario dice; (ii) lo que el usuario piensa; (iii) lo que el usuario hace; y (iv) lo que el usuario siente (Gibbons, 2018).

Para el mapa de empatía de este proyecto se definió una respuesta a cada uno de los interrogantes del mismo con base en las etapas del *Customer Journey Map*, así:

- Notas blancas: Se refiere a la primera etapa del *Customer Journey Map*
- Notas amarillas: Se refiere a la segunda etapa del *Customer Journey Map*
- Notas rosadas: Se refiere a la tercera etapa del *Customer Journey Map*
- Notas moradas: Se refiere a la cuarto etapa del *Customer Journey Map*

Ilustración 9. Emociones de los usuarios



miro

6.2 Pregunta central de nuestro *brief*

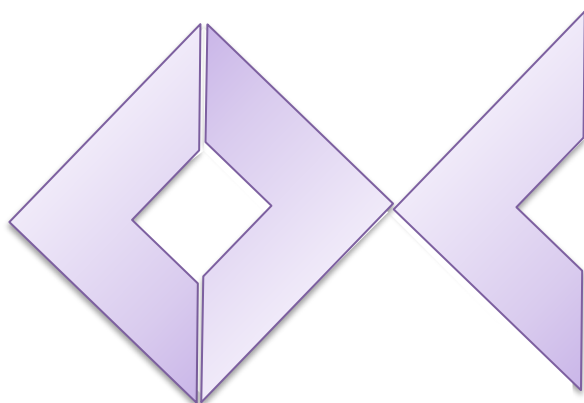
Como se explicó anteriormente, este proyecto no tenía definida una pregunta central del *brief* de diseño, era necesario construirla. A partir del proceso adelantado, se realizó una “sesión de síntesis” en la que se evaluó la información plasmada en los diseños anteriores para determinar qué aspecto del proceso de creación y operación empresarial puede ser intervenido por estudiantes de derecho y con esta solución, mejorar otros aspectos identificados como dolores y barreras.

Habiendo atravesado una fase de investigación práctica y académica, como lo propone Hagan, llegó el momento de definir exactamente qué problema se busca resolver. Para esto, es necesario procesar y articular toda la información recolectada lo cual se conoce como “fase de síntesis” (Hagan, Open Law Lab, 2014).

La síntesis es la siguiente: Los usuarios son jóvenes sin conocimientos jurídicos y sueñan con emprender y tener su propio negocio. Se ven obstaculizados por el exceso de trámites, normas y requisitos. Los reprocesos implican para ellos altos costos no solamente desde el punto de vista económico. En las entrevistas se identificó que el desconocimiento de las funciones de las entidades no es menor. Si se tuviera una mayor claridad en cuanto al rol de cada entidad se facilitaría todo el proceso de formalización y sostenimiento. Por lo tanto, se tiene como pregunta del *brief*:

¿En que fases del proceso emprendedor intervienen las diferentes autoridades en Colombia y cómo interactuar con ellas?

7. FASE II



En esta fase, se demostrará el proceso de ideación y construcción basado en la creatividad sin juicios de valor para hacer un proceso depurativo hasta llegar a una idea para prototipar que pueda ser una herramienta útil para la solución del problema planteado.

7.1 Ideación – Lluvia de ideas

Se realizó una sesión de ideación en la que se llevó a cabo una lluvia de ideas de prototipo que puedan resolver la pregunta central del *brief*. Las ideas fueron de todo tipo: sencillas, complejas e imposibles, pero partiendo de la perspectiva que definitivamente, harían mejor el proceso de operación de los usuarios. Esto coincide con las reglas propuestas por Hagan al momento de idear: (i) dejar por fuera los juicios de valor; (ii)

proponer ideas atrevidas; (iii) aceptar ideas de otros y construir sobre estas; (iv) ser generoso con las ideas; (v) no perder el foco del *brief*, en este caso; (vi) centrar la conversación en un tema a la vez; (vii) apoyarse en mecanismos visuales; y (viii) tener el mayor número de ideas posible (Hagan, Law By Design, s.f.).

Estas fueron las ideas reunidas al pensar en una posible solución para el *brief* planteado:

Ilustración 10. Lluvia de ideas

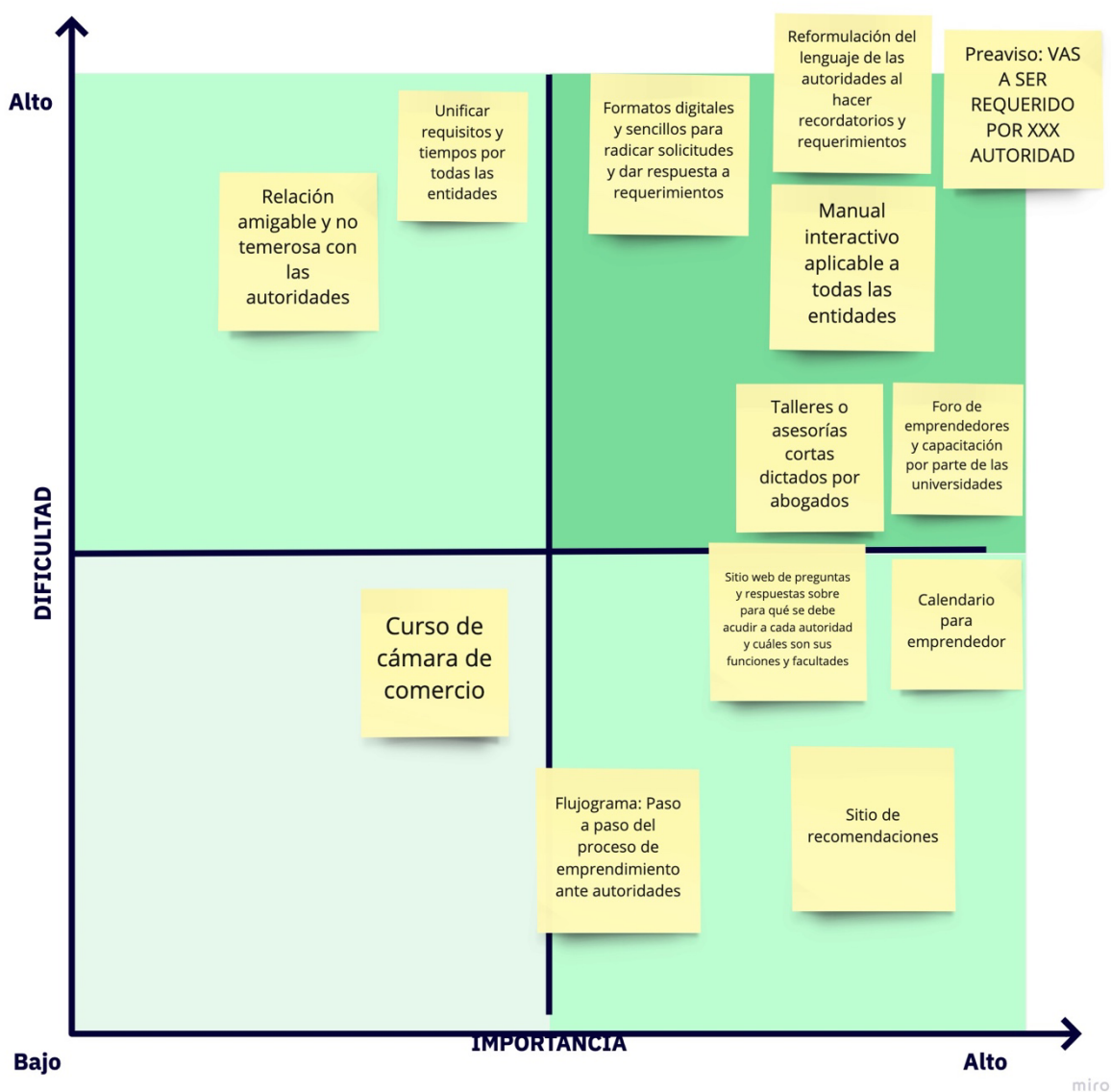


Posteriormente, las ideas se clasificaron en una matriz con 2 ejes, para determinar qué tan relevantes eran y qué tanta dificultad se encontraba en materializarlas (Hagan, Law By Design, s.f.).

Para hacer esta clasificación, se plantearon las siguientes preguntas:

- Importancia: ¿qué tan imperativo y necesario es realizar este cambio?
- Dificultad: ¿qué tan factible es que se materialice este cambio?

Ilustración 11. Clasificación de ideas de acuerdo con su nivel de relevancia y dificultad



Se concluye que aquellas ideas que involucran un cambio en la forma de operar por parte de las autoridades son significativamente difíciles de materializar. Se requeriría de un cambio a nivel institucional y de un proceso extenso de sensibilización en cuanto a sus funciones y empatía hacia los emprendedores.

Se considera que es igual de importante y más factible de materializar, una solución que se pueda otorgar sin depender directamente de las autoridades o de un cambio en las políticas

públicas, como es el caso de este proyecto. Por lo tanto, se seleccionó una solución que facilite la vida y supervivencia de los emprendedores sin pretender un cambio en el sistema. El propósito es ofrecer información confiable, de fácil acceso y entendimiento que sea transversal a todos los tipos de negocio y a las diferentes etapas del proceso emprendedor.

7.2 Prototipo

Al llegar al momento de seleccionar la solución a prototipar fue necesario tomar ciertas decisiones y filtrar las ideas.

En primer lugar, se tomaron las ideas que, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, no requieren de la intervención o cambios en alguna entidad que obra en el proceso emprendedor, quedando el siguiente listado de opciones:

1. Sitio de recomendaciones.
2. Calendario para emprendedor.
3. Sitio web de preguntas y respuestas.
4. Flujograma, paso a paso del proceso de emprendimiento ante autoridades.

Para llegar a una idea definitiva se utilizó el “*assessment criteria*” sugerido por el British Design Council como estrategia para determinar criterios de filtrado y asignación de puntajes a las ideas que resultaron del ejercicio de ideación. El ejercicio consistió en asignar a cada alternativa y respecto de cada criterio, un puntaje entre 1 y 5 siendo 1 la menor probabilidad de cumplir con el criterio y 5 la mayor probabilidad de que la alternativa cumpliera el criterio (British Design Council, s.f.).

Tabla 2. *Assessment Criteria*

Criterio	Sitio de recomendaciones	Calendario para emprendedor	Sitio web de preguntas y respuestas	Flujograma
¿Qué tan factible es				

llevar un hilo conductor de fácil comprensión para los usuarios?	3	1	4	5
¿Existen herramientas tecnológicas que manejemos con fluidez (estudiantes de derecho)?	4	5	2	5
¿Esta solución nos permitiría abarcar las diferentes fases del proceso emprendedor sin generar confusiones o cuellos de botella?	3	5	3	5
¿En este prototipo podría incluirse la información de forma precisa, (sin entrar en distinciones que confundan a los usuarios)?	5	1	2	3
¿Esta idea es novedosa y genera valor para los usuarios?	3	2	5	5
Puntaje total	18	14	16	23

A partir del ejercicio anterior y teniendo en cuenta los puntajes obtenidos por cada una de las ideas, se definió que para desarrollar el prototipo de este proyecto se utilizaría un flujograma que muestre el paso a paso del proceso emprendedor y la intervención de las autoridades en el mismo.

En este sentido, para la construcción del prototipo además de la información que ya había sido recopilada, se realizó un rastreo normativo de los requisitos u obligaciones que tendría el usuario para constituir y sostener su empresa, siempre centrándonos en las características del *User persona* definido para este proyecto. Los requisitos y obligaciones se clasificaron dentro de tres fases que fueron identificadas como principales en el proceso emprendedor: (i) creación, (ii) pre-operación; y (iii) operación. De forma transversal, se revisó si existe alguna distinción que realicen las normas de emprendimiento de cara a estos requisitos. Como se ha dicho anteriormente, el propósito de este proyecto no es hacer una crítica al sistema o pretender que los emprendedores sean abogados, sino comprender el entorno legal que los rodea e intentar acercarlo a sus destinatarios de forma que, al menos en principio puedan conocer como navegar en él.

Teniendo en cuenta lo anterior, no se discutirán los conceptos de empresa y establecimiento de comercio traído por el Código de Comercio, se consideran útiles y suficientes toda vez que permiten concluir que las actividades económicas organizadas de los usuarios son reconocidas por las normas y catalogar los medios utilizados para ejercer esta actividad que, para los efectos del prototipo, serán los establecimientos físicos de comercio.

Tabla 3. Mapeo de requisitos

Entidad involucrada	Requisito	Norma
FASE DE CREACIÓN		
Cámara de Comercio	Control de homonimia	Artículo 6, Ley 1258 de 2008
DANE/DIAN/Cámara de Comercio	Código CIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme, revisión 4- DANE y Resolución 139 de noviembre 21 de 2012 de la DIAN
DIAN	Pre RUT	Resolución 52 del 21 de junio de 2016 Y Artículo 555-2, Estatuto Tributario
N/A	Documento privado de constitución	Artículo 5, ley 1258 de 2008

Cámara de Comercio	Registro mercantil	Artículo 28, Código de Comercio Ley 1429 de 2010: pago de tarifas progresivas para pequeñas empresas Ley 2069 de 2020: establece rangos de tarifas del impuesto de registro para microempresas
Alcaldía	Inscripción como contribuyente de Industria y Comercio	Decreto 0350 de 2018. Alcaldía de Medellín
DIAN	Solicitar RUT definitivo y NIT	Artículo 555-1 y 555-2, Estatuto Tributario
DIAN	Facturación electrónica	Resolución 013 de 2021 de la DIAN
FASE DE PRE OPERACIÓN DE ESTABLECIMIENTO FÍSICO Y PREPARACIÓN DEL NEGOCIO		
Autoridad de planeación municipal	Concepto de uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación	Ley 232 de 1995
Secretaria distrital de Salud	Cumplir condiciones sanitarias	Ley 9ª de 1979
Cámara de Comercio	Tener matrícula mercantil vigente (Renovación dentro de los primeros 3 meses del año)	Ley 232 de 1995 y artículo 33 del Código de Comercio
Autoridad de planeación o quien haga sus veces	Comunicar la apertura del establecimiento de comercio	Ley 232 de 1995 y Decreto 1879 de 2008
Cuerpo de bomberos	Concepto de cumplimiento de normas de seguridad	Art 42 Ley 1575 de 2012
INVIMA	Certificación en buenas prácticas de manufactura y registro sanitario de bebidas alcohólicas	Decreto 1686 de 2012
FASE DE OPERACIÓN		
N/A	Pago en plazos justos a proveedores (MIPYMES)	Ley 2024 de 2020
Superintendencia de Sociedades	Medidas SARGLAFT	Circular 100-000016 de 24 de Diciembre de 2020

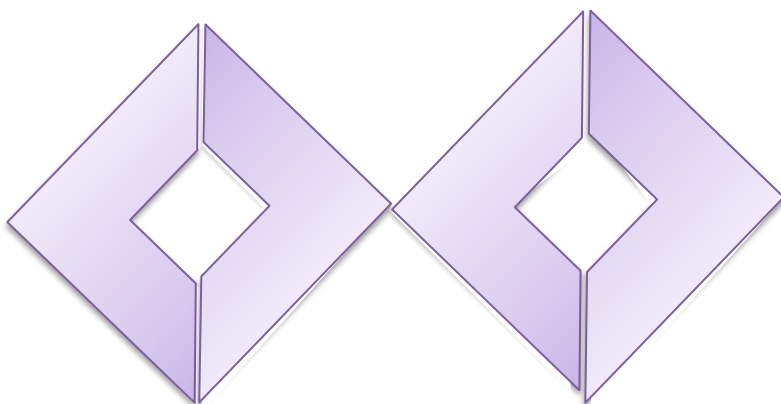
N/A (en principio)	Asamblea ordinaria de accionistas dentro de los primeros 3 meses del año	Artículo 422, Código de Comercio
Cámara de Comercio	Libros de actas de asamblea de accionistas y registro de accionistas	Artículo 28, Código de Comercio
Cámara de Comercio	Libros de contabilidad	Decreto 2649 de 1993 y Ley 1214 de 2009 Ley 2069 de 2020: posibilidad de que las microempresas lleven contabilidad simplificada
AFP, ARL, EPS	Afiliación y pago de aportes de personal al sistema de seguridad social	Ley 100 de 1993
ICBF, SENA, CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	Aportes parafiscales	Ley 89 del 1988, Ley 828 de 2003 y Ley 100 de 1993 Ley 1429 de 2010: Pago progresivo
UGPP	Pago de salarios del personal	Código Sustantivo del Trabajo
DIAN	Declarar y realizar el pago de IVA respecto de servicios gravados y teniendo en cuenta los ingresos de la empresa	Artículo 420, Estatuto Tributario
DIAN	Realizar retención en la fuente si los proveedores son agentes retenedores	Resolución 000017 de 2020. DIAN
DIAN	Reportar información exógena	Resolución 000098 del 28 de octubre de 2020 * Las normas relativas a la presentación de información exógena tributaria, se encuentran por cada año gravable.
DIAN	Declarar renta (y si es el caso, pagarla)	Artículos 206 a 235-1 y 527, Estatuto Tributario
Alcaldía	Pagar ICA, si aplica en el lugar donde desarrolla las operaciones comerciales, industriales o de servicio (en este caso, Medellín) y realizar las retenciones si hay lugar a ello	Acuerdo 066 de 2017 (Concejo del Municipio de Medellín), Ley 14 de 1983 y Decreto 1333 de 1986 Ley 1429 de 2010: Pago progresivo

Alcaldía	Pagar impuesto predial	Acuerdo 066 de 2017 (Concejo del Municipio de Medellín), Decreto 1333 de 1986 y demás normas complementarias
----------	------------------------	--

Ahora, los requisitos y regulaciones identificados y señalados en el prototipo se desprenden del rastreo normativo realizado, del cual se desliga que el proceso de creación y sostenimiento empresarial contiene requisitos que, en general, no distinguen entre los destinatarios.

Con la información recopilada y como resultado del proceso adelantado y mencionado se llegó al siguiente prototipo de diseño, que pese a ser muy útil, como se verá más adelante, no fue el prototipo final.

8. FASE III



En esta fase se pretende presentar el prototipo a algunos de los usuarios entrevistados con la finalidad de recibir su retroalimentación y determinar si el diseño verdaderamente genera valor y utilidad en el proceso de creación y sostenimiento empresarial. Incluso estando dentro de la última fase del doble diamante, esta implica reprocesos y correcciones, lo cual no es para nada negativo.

8.1 Primera retroalimentación

Luego de llegar al prototipo anterior, se presentó el mismo a tres de los usuarios inicialmente entrevistados. Esto se llevo a cabo de tener una idea de que tan útil, claro y eficiente era el prototipo construido para los usuarios. Durante estas sesiones se llegaron a las siguientes conclusiones dentro de las cuales los puntos débiles del diseño fueron iguales:

1. La idea es buena, pero sigue siendo muy confusa. No hay un hilo conductor entre los pasos que se deben seguir.
2. Se abarcaron muchos elementos que pueden atemorizar a quien no conoce del tema.
3. No pareciera que el prototipo fuese pensado para un negocio en particular, sería bueno sintetizarlo un poco más.

4. Sería mejor que existiera una única línea. Lo que se puede lograr mediante la construcción de un Mapa conceptual.

A partir de lo anterior, se pudo evidenciar que era necesario realizar algunos ajustes al prototipo para hacerlo mas claro, resumido y aterrizado para los usuarios, es por esto que se llevó a cabo una sesión de reconstrucción y corrección para reestructurarlo atendiendo a las observaciones de los usuarios y al *User Persona* inicialmente establecido.

8.2 Iterar

Como se dijo anteriormente, con el resultado de la retroalimentación recibida, el diseñador puede esquematizar un “plan de iteración” que responda a las críticas de los usuarios. Hay diferentes beneficios al involucrar la iteración dentro del proceso de diseño:

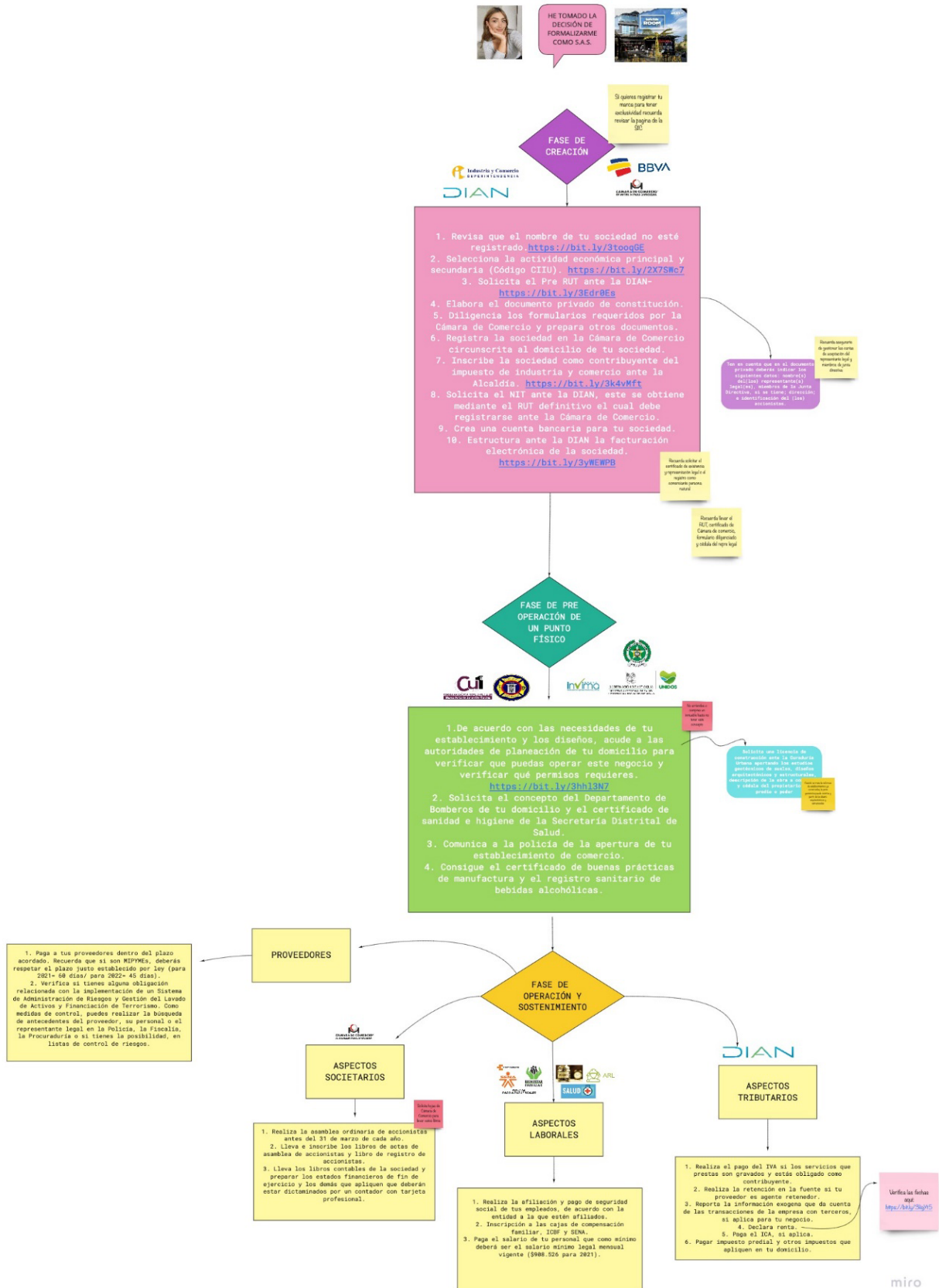
1. Permite dar respuesta a los problemas identificados de forma eficiente y rápida.
2. Garantiza que el prototipo ofrecido verdaderamente responda a las necesidades de los usuarios.
3. Permite a los usuarios tener una conexión con la evolución del prototipo (Interaction Design Foundation, 2021).

Luego de la retroalimentación, el plan de iteración de este proyecto fue el siguiente:

Decidimos diferenciar las fases e ir estableciendo los requisitos como checklist, esto con el fin de darle claridad al diseño y definir mejor un hilo conductor para los usuarios. Se aceptó que es ambicioso y no es posible abarcar con detalle todo lo que resultaría aplicable a la formalización y operación de un emprendimiento ya que las regulaciones y requisitos resultan cada vez mas amplias al ir especificando cada negocio particular. Se reafirmó la prioridad del prototipo: plantear nuevas formas de resolver problemas jurídicos, familiarizar a los usuarios con su entorno y ofrecer un punto del cual se pueda partir para resolver sus inquietudes puntuales.

El resultado fue el siguiente prototipo:

Ilustración 13. Prototipo Final



8.3 Segunda retroalimentación

Luego de la iteración y la construcción del prototipo final, se realizó una segunda sesión de retroalimentación en donde se presentó el nuevo prototipo a los mismos tres usuarios consultados anteriormente. Esto se realizó con la finalidad de identificar si los cambios, correcciones y en general el nuevo diseño contaba con una mayor claridad y resultaba de mayor utilidad para los usuarios. Durante esta sesión se pudo identificar que el prototipo final planteado había mejorado considerablemente respecto del prototipo inicial.

Para llegar a esta conclusión se tomó como criterio de la “usabilidad” el cual se desagrega bajo las siguientes preguntas (Nielsen, 1993): (i) ¿se aprende del prototipo?; (ii) ¿su uso hace más eficiente un proceso?; (iii) ¿el usuario puede recordarlo y navegar en él?; (iv) ¿el usuario puede minimizar el margen de error?; y (v) ¿es satisfactorio usarlo?

Los usuarios identificaron que este nuevo diseño era mucho más claro que el anterior pues contaba con una guía de pasos bien construida y que los podía guiar dentro de las diferentes etapas del proceso emprendedor. De igual manera, los usuarios consideraron que este tipo de mecanismos si hubiese sido útil para ellos al momento de formalizar su empresa pues transmite la información de una manera clara, concisa y didáctica.

De la retroalimentación se concluye que el prototipo es usable en la medida en la que acerca a los usuarios con su entorno, les permite aprender, planificar (haciendo más eficiente el proceso), seguir el *check list* de requisitos cumplidos y pendientes minimizando los posibles errores y satisfaciendo las inquietudes más básicas. No obstante, hay algunos aspectos que se podrían impulsar y mejorar.

Señalaron que es una buena idea general y un paso a paso genérico, no obstante, al estar diseñado para el *User Persona* definido en este proyecto, hay pasos que otros emprendedores pueden omitir, y algunos, que deberían añadir para cumplir con todos los requisitos legales y

formales definidos para su empresa particular. Indicaron que les gustaría que esta idea se escalara, de forma que existiera un prototipo de este estilo para los emprendimientos de los diferentes sectores de la economía o que los clasificara de acuerdo con su tamaño empresarial. Esto les permitiría resolver más a fondo inquietudes, por ejemplo, en aspectos tributario.

Con esto es posible afirmar que se cumplió el objetivo y expectativas iniciales, esto es familiarizar, a los usuarios con su entorno y ofrecer un punto del cual se pueda partir para resolver sus inquietudes puntuales. Sin que esto implique que todas las barreras y obstáculos que permean la creación de una empresa se van simplificadas o eliminadas pues como se ha dicho a lo largo de este proyecto, para que esto suceda se necesita de la convergencia de diversas entidades y situaciones.

9. CONCLUSIONES

Los emprendedores necesitan sobrevivir, para lo cual se hace necesario ofrecer procesos ágiles, lenguaje claro y en términos prácticos, formatos unificados. Esto contribuye a un pilar fundamental, y es nutrir la formación jurídica, confianza del sistema en los emprendedores y aplicar mecanismos de unificación de información que den conocimiento de las obligaciones que adquieren como empresa o en los diferentes actos jurídicos que vayan a celebrar durante la vida de la empresa. Es por esto que, durante la elaboración de este trabajo se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- A. En Colombia, los incontables tramites, la cantidad de normas, entidades y requisitos que deben cumplir los emprendedores para formalizar y sostener su negocio dificultan cada vez más el ejercicio de su labor. Los empresarios y emprendedores se ven enfrentados a numerosos y diversos obstáculos durante el proceso de formalización y sostenimiento empresarial que no les permiten desarrollarse tan ágil, fácil y

claramente como les gustaría, situación que se ve empeorada por la falta de conocimientos jurídicos de los emprendedores en el país. Es por esto que, la mayoría de los emprendedores optarían por tener un proceso de formalización y sostenimiento más sencillo, disminuirían la tramitología que deben cumplir constantemente, agilizarían los procesos y agradecerían tener una mayor claridad sobre el paso a paso y los requisitos que deben cumplir ante las diversas autoridades para poder operar su negocio de manera legal y sostenible a largo plazo.

- B. Los problemas y obstáculos de los empresarios relacionados con la normativa, tramites y requerimientos no solo se evidencian en la fase de formalización empresarial sino que son constantes durante toda la fase de operación, es por esto que las dificultades que enfrentan los empresarios en el país se manifiestan en cuatro ejes principales, esto son: (i) los aspectos económicos y de financiación; (ii) las políticas públicas; (iii) la dificultad para comprender los términos de derechos (lenguaje); y (iv) la falta de conocimientos y bases jurídicas en los emprendedores. Todo esto permite concluir que el verdadero dolor de los usuarios no es el proceso de formalización, sino el proceso de operación y relacionamiento con autoridades durante la operación de su negocio.
- C. Los abogados y en general el ejercicio de esta profesión pueden tomar mano de diversos recursos e implementos que permitan facilitar procesos y confeccionar herramientas que sean verdaderamente útiles para los usuarios. Es por esto que, hacer uso del *Legal Design*, una herramienta novedosa, versátil y rica en recursos y oportunidades nos permite replantear el rol de los abogados en la sociedad, cuestionar las soluciones tradicionales e innovar con diversas y novedosas soluciones que puedan impulsar los negocios, ayudar a los usuarios y en general tener una mejor experiencia al entrar en contacto con las leyes, regulaciones y tramites sin poner en

pugna la seguridad jurídica. En este caso en particular, el *Legal Design* permitió mirar desde un punto de vista diferente una problemática legal y ofrecer soluciones o nuevas formas de llevar a cabo los procesos que permiten tener un mejor relacionamiento con los usuarios para que estos puedan tener una claridad que les permita cumplir los requisitos para la creación empresarial y su sostenibilidad de una forma menos traumática.

- D. Al incorporar el *Legal Design* para ofrecer una solución a la problemática planteada que le permitiera a los usuarios comprender el entorno legal que los rodea en el proceso empresarial, no se pretendió que los usuarios se convirtieran en abogados sino tomar ese entorno legal con todos sus requisitos y formalismos y plasmarlos de una forma tal que los destinatarios lo pudieran comprender, identificar y navegar en el de una manera mas fácil que les permitiera comprenderlo y aterrizarlo a sus necesidades particulares.
- E. Como se evidenció, el *Legal Design* no siempre parte de un *brief* o cuestionamiento preestablecido. En muchas ocasiones el proceso de desaprender, también implica equivocarse en el problema por el que inicialmente se indaga. En este caso inicialmente se cuestionaban las problemáticas del proceso de formalización empresarial y en el curso, se identificó como problemática la supervivencia. Todo esto fue posible gracias al enfoque humano que ofrece el *Legal Design*.
- F. Con la construcción del diseño final nos pudimos acercar a mejorar, así fuera un poco, la experiencia que los usuarios tienen con las formalidades legales, pudimos plasmar los mismos requisitos y tramites jurídicos que han existido siempre de una manera mas amigable, interactiva y clara para que los usuarios la pudieran consultar. Se considera que estos diseños y transformaciones jurídicas mediante el *Legal Design* son una solución que facilita la vida y supervivencia de los emprendedores sin

implicar un cambio en el sistema, por el simple hecho de plantear soluciones desde un nuevo punto de vista. Son una herramienta que, al tomar provecho de ella, pudimos comunicarles a los usuarios información confiable, de fácil acceso y entendimiento que les permitiera cumplir con la normativa exigida para su negocio en las diferentes etapas del proceso emprendedor.

G. Este diseño es solo una forma de acercarnos y transformar el problema planteado, aun quedan muchos aspectos que replantear, cuestionar y mejorar para hacer de esta experiencia realmente eficiente y jurídicamente segura, pero todas aquellas ideas que involucran un cambio en la forma de operar por parte de las autoridades son significativamente difíciles de materializar ya que se requeriría de un cambio a nivel institucional y de un proceso extenso de sensibilización en cuanto a sus funciones y empatía hacia los emprendedores que resulta muy ambicioso, mas no imposible.

En definitiva, los abogados tienen el reto de hacer que los sistemas legales sean accesibles, útiles y centrados en el ser humanos. El derecho como profesión debería acomodarse a las personas, con el fin de que los resultados legales se encuentren alineados con los deseos y fines que persiguen los usuarios sin sacrificar el contenido y la seguridad jurídica.

Esperamos poder escalar esta idea y nutrirla en nuestro ejercicio profesional. El camino por recorrer no es corto.

10. BIBLIOGRAFÍA

- De Soto, H. (2000). *El Misterio del Capital*. Planeta.
- Varela Villegas, R., Pereira Laverde, F., Moreno Barragán, J. A., Osorio Tinoco, F. F., Soler Libreros, J. D., Gómez Araujo, E., . . . Parra Bernal, L. D. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Cali: Universidad Icesi.

- Gómez-Núñez, L., López-Gómez, S., Hernández, N., Galvis-Maldonado, M., Varela, R., Moreno, J., . . . Martínez, P. (2017). *GEM Colombia 2017*. Universidad ICESI. El Espectador. (7 de noviembre de 2017). Estudio revela los obstáculos que enfrentan los emprendedores en Colombia.
- Torres, J. F. (2020). Legal Design 2.0 (diseño legal) como una nueva disciplina académica del Derecho.
- Stanford University. (s.f.). *The Legal Design Lab*. Obtenido de <https://law.stanford.edu/organizations/pages/legal-design-lab/#sidenav-our-mission>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Legal Design, Desafiendo las doctrinas jurídicas*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/legal-design>
- Torres, J. F., & Escobar, L. (2020). Conferencia-Legal Design.
- World Bank Group. (2020). *Doing Business*.
- Consejo Privado de Competitividad. (2020). *PRODUCTIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO*.
- Consejo Privado de Competitividad. (2020). *INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2019-2020*.
- La República. (31 de agosto de 2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-yaportan-40-al-pib-2903247>
- Congreso de la República. (22 de octubre de 2019). Informe de Ponencia Proyecto de ley número 181 de 2018 Cámara y 185 de 2019 Senado - Primer Debate en Senado. Bogotá, Colombia.
- Danoso, V., Van Mechelen, M., & Verdoodt, V. (2014). *Increasing User Empowerment Through Participatory and Co-Design Methodologies*. Bruselas: EMSOC.
- Curran, D. (2 de noviembre de 2019). An Exercise in Legal Design.
- GEM. (2019). *ESTUDIO DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN COLOMBIA, BASADO EN GEM COLOMBIA 2018-2019*. Recuperado el julio de 2021, de Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-la-actividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019>
- Portafolio. (2021). *Para un joven colombiano cada vez es más difícil emprender*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento>
- Confecámaras. (s.f.). *Ventanilla única Empresarial*. Recuperado el julio de 2021, de Confecámaras. Red de cámaras de comercio: <https://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/formalizacion-empresarial>
- Ministerio de Industria y Comercio. (s.f.). *Emprendimiento-Innovación*. Recuperado el julio de 2021, de Emprende Colombia: <https://www.mipymes.gov.co/programas/emprende-colombia>
- Legal Design Lab. (s.f.). *Stanford Legal Design Lab*. Obtenido de Justice Innovation: <http://justiceinnovation.law.stanford.edu/>
- Justinmind. (31 de Julio de 2017). User Personas, Scenarios, User Stories And Storyboards: What's the Difference?
- DJS Research. (s.f.). *DJS Research*. Obtenido de Customer Journey Mapping Research: <https://www.djsresearch.co.uk/glossary/item/Customer-Journey-Mapping-Research>

- Herrera Ramos, C., & Alba Gonzales, M. (2018). Para qué sirve realmente un brief de diseño. Superintendencia de Industria y Comercio. Leyes de Interés. (2015). Recuperado el julio de 2021, de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cuadro_Leyes_Definitivo.pdf
- Confecoop. (2020). CONPES-4011. Política Nacional de Emprendimiento. Semana. (2016). Burocracia, la principal barrera para los emprendedores colombianos. *Semana*.
- Mesa, S. L. (2020). *Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas*. Recuperado el julio de 2021, de Universidad Libre de Colombia: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18448/Emprendimiento%20en%20Colombia%20principales%20dificultades%20y%20consideraciones%20para%20sortearlas%20SONIA%20HENAO%201088249410.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Confecámaras. (2021). *Dinámica de creación de empresa en Colombia enero-marzo 2021*. Recuperado el julio de 2021, de Red de cámaras de comercio: <https://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Nova, J. a. (2014). *Emprendimiento en Colombia*. Recuperado el julio de 2021, de Administración & Desarrollo: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403431>
- Richardson, A. (15 de noviembre de 2010). *Harvard Business Review Home*. Obtenido de Customer Experience: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Gibbons, S. (14 de enero de 2018). *Nielsen Norman Group*. Obtenido de Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>
- Hagan, M. (12 de septiembre de 2014). *Open Law Lab*. Obtenido de Design Tools to synthesize & define: <https://www.openlawlab.com/2014/12/09/design-tools-synthesize-define/>
- Procolombia. (2019). *RESUELVE RETOS DE MANERA CREATIVA A TRAVÉS DEL DOBLE DIAMANTE*. LABitacora.
- British Design Council. (2019). *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*.
- British Design Council. (s.f.). *Design Council*. Obtenido de Design Methods Step 2: Define: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-2-define>
- Interaction Design Foundation. (2021). *Interaction Design Foundation*. Obtenido de Design iteration brings powerful results. So, do it again designer!: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-iteration-brings-powerful-results-so-do-it-again-designer>
- Nielsen, J. (1 de noviembre de 1993). *Nielsen Norman Group*. Obtenido de Iterative User Interface Design: <https://www.nngroup.com/articles/iterative-design/>
- Vesga, R. (s.f.). *EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA: ¿QUÉ NOS ESTÁ HACIENDO FALTA?* Recuperado el julio de 2021, de Universidad de los Andes: <https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2020). *POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO - CONPES4011*. Bogotá D.C.
- Hagan, M. (s.f.). *Law By Design*.

- British Design Council. (2007). *Design Council*. Obtenido de What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond:
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Hagan, M. (15 de Noviembre de 2016). The User Experience of the Internet as a Legal Help Service: Defining Standards for the Next Generation of User-Friendly Online Legal Services. *Virginia Journal of Law and Technology*, 20(394), 399-464. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2942478
- Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial. (2018). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Margaret Hagan - Legal Design 101. 2021. [video] Directed by M. Hagan. Istanbul: Legal Hackers Istanbul.